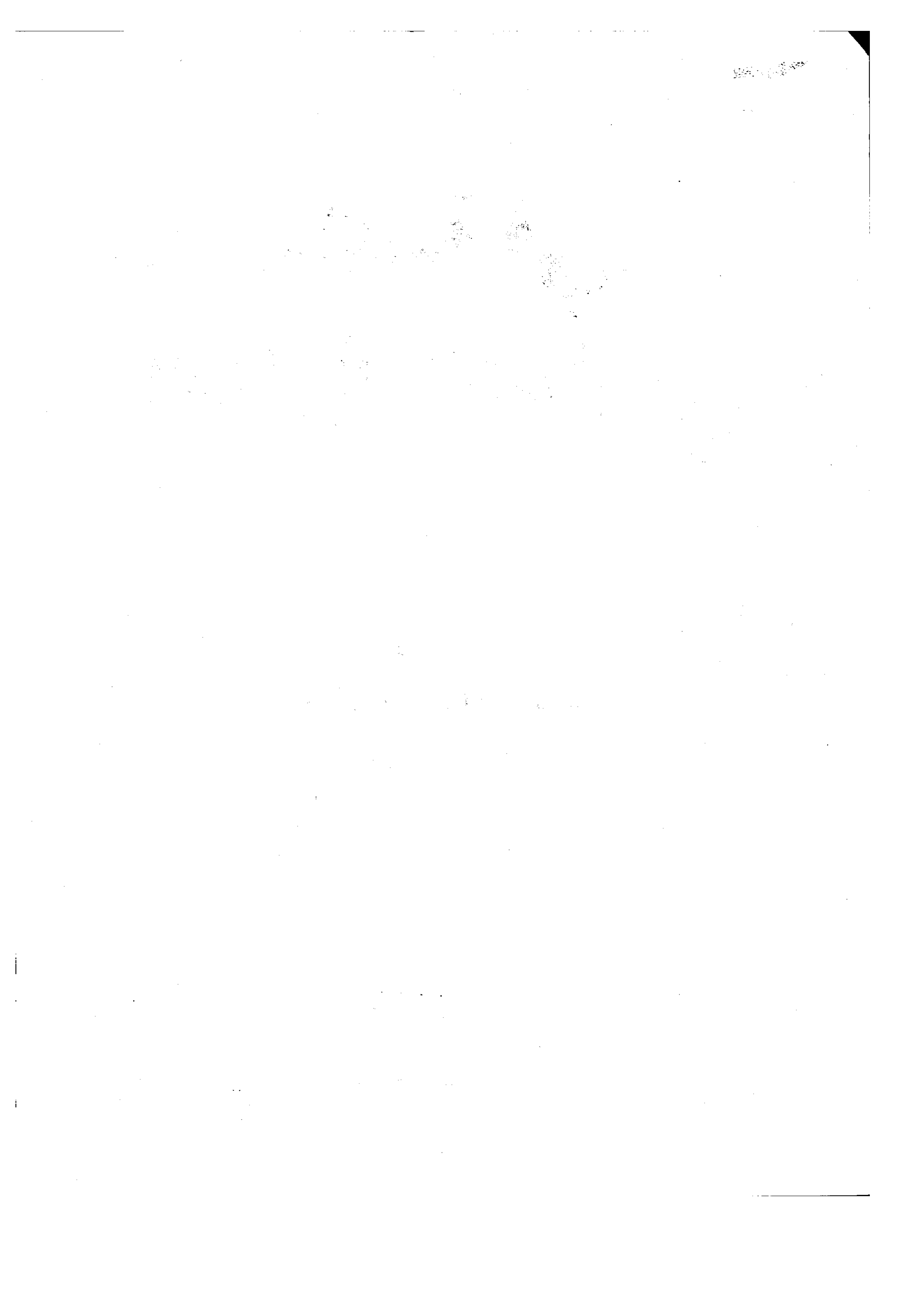
مقدمة في
السلوك التنظيمي

مقدمة في السلوك التنظيمي

دكتور
مصطفي كامل أبو العزم عطية

المكتب الجامعي الحديث
١٤ ش دينقراط - الإسكندرية
تليفاكس : ٤٨٤٢٨٧٩٠



بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ سبحانك لا علم لا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم ﴾

صدق ا العظيم

مقدمة

- أصبح موضوع السلوك التنظيمى يشغل مساحة كبيرة من الفكر الإدارى المعاصر - حيث يعد دعامه أساسيه لنجاح أى منظمة ويتوقف ذلك على مدى فهم المنظمة لهذه السلوكيات والتنبؤ بها والتحكم فيها وتطويرها على أسس علميه .

- إن تقدم أى منظمة وفاعليتها يتوقف على مدى قدرتها فى تحقيق أهدافها - ومن أهم هذه الأهداف العمل على زيادة قدرتها وكفاءتها الإنتاجية ويتوقف تحقيق هذا الهدف على مدى استخدامها الأمثل للموارد المختلفه « الفنيه، التكنولوجية ، الماديه ، البشرية » .

- تزايد الإهتمام فى الآونة الأخيرة بالعنصر البشرى بإعتباره أحد ركائز البناء التنظيمى والتطور الإدارى فى المنظمة وبالتالى برزت أهمية العلوم السلوكية فى التنظيم والأداره لدى جميع المتخصصين والمهتمين بمنظمات الأعمال وادارتها ويرجع سبب الإهتمام الى ارتباط منظمات الأعمال ومكوناتها والأهداف التى تسعى الى تحقيقها بأهداف العاملين وأهداف المجتمع ككل .

- يهتم هذا الكتاب بدارسة المحددات المختلفة للسلوك الإنسانى حيث يتناول الفصل الأول الشخصية ونظرياتها وبعض أنماطها وعلاقتها بالعمل - الفصل الثانى التعلم والإدارة والفصل الثالث القيادة والسلوك

الإبتكارى وتطوير الإجراءات والفصل الرابع الجماعة وديناميـاتها والفصل الخامس الدافعيه والإدارة والفصل السادس الروح المعنوية ومظاهرها والعوامل التى تساهم فى رفع الروح المعنوية والفصل السابع الحوافز أنواعها وأهميتها بالنسبة للإداره والفصل الثامن التغيير وطرقه ومراحله وأسبابه الفصل التاسع الأتصال وأهميته وخصائصه وأنواعة .

ـ وقد راعينا فى اعدادنا لهذا الكتاب أن يكون واضحا فى لغته وأسلوبه سهلا ميسوراً مبسطا للقارىء .

والله ولي التوفيق ،،،،

المؤلف

الفصل الأول
الشخصيه

- مقدمة
- نظريات الشخصيه
- بعض أنماط وأشكال الشخصيه وعلاقتها بالعمل.

مقدمة :

ـ إن دراسة الشخصية كان محور اهتمام الإنسان منذ قديم الزمان وبذل العلماء جهوداً مضنيه فى تفسير الشخصية من خلال وضع نظريات تقوم بذلك وتعددت النظريات وحدث بينها إختلافاً ولكن أكثر هذه النظريات شيوعاً وانتشاراً هى النظريات التى تم تقسيمها فى مجموعتين وهى :

* التصنيف الأول:

يضم النظريات التى تقسم الشخصيه الى أنماط أو طرز تقوم على الأسس الجسميه أو العقليه أو المزاجيه.

* التصنيف الثاني:

يضم النظريات التى ترى أن الشخصية تتكون من مجموعة من السمات والخصائص وأن كل فرد يحمل قدر قد يكون كبيرا أو ضئيلا منها فعلى سبيل المثال الذكاء من صفات الشخصية ويوجد فى الأفراد بدرجات متفاوته .

ـ وسوف نقوم بعرض لبعض نظريات الشخصية :

أ – نظرية التحليل النفسى للعالم النمساوى / سيجموند فرويد / S. FREUD ١٨٥٦ – ١٩٣٩:

ـ رائد هذه النظرية هو العالم النمساوى سيجموند فرويد SiGMuND FREuD/ يهودى الجنسيه عاش فى الفترة من (١٨٥٦

ـ ١٩٣٩) – وبسبب ديانته كان يشعر بالنقص بسبب ماعاناه فى طفولته من اضطهاد.

ـ قام بدراسة الطب فى جامعة فيينا وركز إهتمامه بدراسة الجوانب العقلية والتعرف على أسبابها وقام بالعديد من البحوث على الجهاز العصبى للإنسان بالإشتراك مع بعض علماء التشريح مثل العالم/ بروك (BRUK) والعالم/ ميزت (MEYNERT) – وبعد ذلك أصبح محاضر فى الباثولوجيا العصبيه « علم الأمراض العصبيه ».

ـ مما جعل أمامه فرصة كبيره فى إجراء البحوث المرتبطة بهذا العلم والتعمق فيه .

– يعد فرويد أول من قام بإدخال مفهوم اللاشعور فى علم النفس وقام بوضع نظرية عن التحليل النفسى ، النظرية الجنسيه ، وضع تفسير جديد للغرائز وتطورها.

– إن أى باحث عندما يقوم بدارسة الشخصية ونظرياتها يجب إما أن تبدأ دارسته أو بحثه بنظريه فرويد أو تنتهى به فكما يطلق على فرويد أبو التحليل النفسى ففى نفس الوقت يطلق عليه أبو نظريات الشخصية ويرجع سبب ذلك للدور المبكر الذى لعبته نظريته فى تحفيز وإثارة علماء النفس لسنوات طويله فنجد معظم نظريات الشخصية بدأ أصحابها على الإطار النظرى لنظريه فرويد مثل يونج ، أدلر ، سوليفان ، وغيرهم ...

ـ كان يعتقد سيمحوند فرويد أن الفرد يولد مزود بطاقة

نفسيه أطلق عليها اسم اليـــبدو » ومواطنها الذات البدائـية أو « الهو» (I D)وتعد الأساس العقلى للإنسان وجميع النزعات التى توجد فى الهو نزعات غير منطقيه لاشعوريه همجيه بدائيه تتناقض مع متطلبات الحياة الإجتماعيه وبالتالى كان من اللازم والضرورى كبتها فى مهدها أى من لحظة الميلاد عن طريق الضغوط الإجتماعية وأساليب التنشئة الإجتماعيه.

ـ نتيجة تفاعل الفرد مع الآخرين واحتكاكه بهم يبدأ جزء فى الظهـور من الهـو يسمى (الأنا) أو الذات « EGo » وفى هذا الجـزء تتكون القيم والعادات ، المعتقدات ، التقاليد ، العرف ، القانون التى يقرها المجتمع ويوافق عليها.

ـ تتـعرض الذات الأنا « EGo » لضغوط البيئة الإجتماعية من ناحية ومن ناحية أخرى لضغوط الهو « النزعات الهجميه » حيث يقوم الآباء والمربين والعاملين بالتنشئه الإجتماعيه المتمثله فى إكسابه ثقافة المجتمع عن طريق الترغيب فى السلوك المرغوب فيه ونهيه عن السلوك الغير مرغوب فيه وعقابه على السلوك الذى لايوافق عليه المجتمع وتقوم الأنا بإمتصاص هذه الأوامر والتعليمات والتوجيهات مما ينتج عن هذا الإمتصاص ظهور جزء ثالث يسمى الرقيب « الأنا العليا » أو الضمير اللاشعورى ـ وهذا الجزء يقـوم فى الكبر بالدور الذى كـان يقـوم به الوالدين والمربين والمعلمين فى الصغر.

***وســوف يتم عــرض وجــهــة نظر نظرية التــحليل النفــسي في الشخصية بالتفصيل :**

١- هيكل أو بناء الشخصيه :

ـ يري فرويد أن الشخصية تتكون من ثـلاثة نظم هى « الهـو الأنا ، الأنا الأعلى » وأن كل من هذه النظم الثـلاث تتـفـاعل مع بعـضـهـا بالرغم من أن كل نظام له خصائصه ومكوناته ومبادئه التى يقوم بأداء وظائفة وفقا لها مما يجعل من الصعب بل ومن المستحيل معرفة مدى تأثير كل منها فى سلوك الفرد ـ وبالتالى يتضح لا أن السلوك الإنسانى ماهو إلا محصله لتفاعل الثلاث نظم السالفة الذكر .

ـ من النادر أن يقـوم أى نظام بمفـرده بدون مساهمـة النظامين الآخـرين وســوف نعــرض دور كل نظام من هذه النظم فى تكوين وتشكيل الشخصية :

أولا : الهو « الذات البدائية » (I D) :

تعد مصدر ومنبع الطاقة البيولوجيه النفسيه والمقر الأصلى لليبدو وتبحث عن مصادر اللذه وتبتعد عن مصادر الألم والأذى وتقوم بمحاولة إشبـاع الفـرائز بدون مراعاه للقيـم والعادات والتقـاليد والعرف والقـانون وتعـد مـخزن ومسـتودع الدوافـع البـدائيه الفطريه وتسيطر على سلوك الشـخص فى مـراحل طفـولتـه المبكره وتكون ايضـا فى حـالات المرض النفسى والعقلى.

ـ تعد الهو النظام الأصلى للشخصية حيث يتكون منه النظامين الآخرين وهما الأنا ثم بعد ذلك الأنا الأعلى ومن وظيفتها تخليص الإنسان مما يعانيه من توتر قد يكون داخلى أو بسبب البيئة المحيطة به .

*** يري فرويد أن أهم دوافع الهو دافعين هما :**

أ - دافع الجنس :

– لايقصد فرويد بمفهوم الجنس المفهوم الشائع بين الناس ولكنه يقصد به كافة الظواهر السيكلوجيه التى لها علاقة وصله بالجنس حيث يقصد بها كل ما يقوم بإشباع حاجات الفرد ويحقق له الإرتواء والرضا واللذه فيشمل دافع الجنس « حب النفس ، الأم ، الأخ ، الصديق ،... الخ » وكل أوجه وصور النشاط التى تحقق اللذه والإشباع .

ب ـ دافع العدوان :

ـ يرى فرويد أن دافع العدوان من وجهة نظره هو القوة التى تؤدى الى تأكيد الذات وهى عبارة عن طاقة فطرية موروثة هدفها الإشباع وتحقيق اللذه وتحطيم مصادر الألم والأذى والحرمان .

ثانيا : الأنا « الذات » EGo :

– بتقدم الطفل فى النمو تنمو حواسه وأجهزته العصبية والعضليه وتزداد معارفه ومهارته وخبراته نتيجة تفاعله مع البيئة الإجتماعية المحيطة به .

ـ يبدأ الإنسان فى الإحساس والإدراك بذاته بأنها متميزه عن العالم الخارجى هذا الإحساس والشعور بالذات يعد بداية تكوين النظام الثانى فى شخصية الإنسان ألا وهو الأنا « EGo » إذن تنشأ الأنا أصلا من الدوافع الفطريه وتقوم بالإنفصال عن هذه الدوافع نتيجة للخبرات والمعارف والمهاره والتدريب والتعلم أثناء مرور الفرد بمراحل العمر المختلفة وتبدأ فى النمو تدريجيا وتوجد مجموعة من العوامل تلعب دور أساسى ومهم فى تكوينها من هذه العوامل الذكاء ، التكوين الجسمى ، الإتزان الإنفعالى ، معرفة الآخرين وادركهم ، .....الخ .

– تعد الأنا الجهاز الإدارى للشخصية بسبب ما تقوم به حيث أنها تسيطر على كل الوظائف العقلية المعرفيه المتمثله فى الإحساس ، الإنتباه ، الإدراك ، التعلم ، التذكر ، التفكير ، الأستدلال ، .... إلخ ـ التى تمكن من القيام بأدواره بكفاءه وعلى أكمل وجه ويقوم بهذه الأدوار بما يتفق مع ماتفرضه الأسرة والمدرسة ، الدين ، ظروف البيئة الخارجية وظروف المجتمع وأوضاعة.

ـ يعد من أهم مسئوليات الذات « الأنا » هو محاولة التوفيق بين دوافع الفرد الفطرية من جهة وبين واقع البيئة الخارجية المحيطة بالإنسان أى أنها تقوم بإشباع حاجات الفرد فى إطار ما يتفق مع ثقافة المجتمع الذى يحيا فيه .

* يوجد ثلاث قوي تتحكم في الأنا وتخضع لها وهي:

(١) الدوافع والحاجات والرغبات والنزوات التى توجد فى الهو « النفس

البدائية » التى تسعى الى إشباع هذه الدوافع والرغبات على أساس مبدأ اللذه والإبتعاد عن مصدر الأذى والألم دون مراعاة للواقع وثقافة المجتمع.

(٢) الظروف والأوضاع الإجتماعية الموجودة فى البيئة الخارجية المتمثله فى ثقافة المجتمع بما تحويه من أوامر ونواهى تعترض طريق الدوافع الفطريه الموروثه وتصطدم بالنزوات والرغبات التى تتعارض معها.

(٣) الضمير « الأنا الأعلى ـ الذات العليا » ـ وما يقوم به من فرض قيود ووضع حواجز وعقبات وتحريم للدوافع والنزوات التى تتعارض مع القيم والفضائل ويسعى الى دفع الفرد للتمسك بالقيم الدينية والأخلاقية والبعد عن الرذيله التى إكتسبها من خلال عملية التنشئه الإجتماعية للشخص.

– الأنا القويه السويه هى التى تكون نمت فى بيئة صالحة سويه وبالتالى يمكنها من التوفيق بين النظم الثلاث دون أن تصاب بأى اضطراب أو خلل فى بعض من وظائفها أو كلها .

ـ فى حين الأنا الضعيفه الغير ناضجه التى نمت في بيئة غير سويه نجدها أنها تضعف وتتخاذل عندما يحدث تعارض بين هذه النظم « الهو – الأنا الأعلى » – فقد تقع تحت سطوة وسيطرة الهو « النفس البدائية » بما تحتويه من غرائز وهنا يسود مبدأ اللذه ويهمل مبدأ الواقع وثقافة المجتمع ومتطلبات الذات الأعلى – وبالتالى يندفع الفرد خلف نزواته ورغباته محطما القيود والحواجز بصرف النظر عن ما يترتب عليه

من نتائج هذه الرغبات والنزوات وبالتالى يصبح السلوك منحرف ويأخذ أشكال عدوانية مثل التدمير و التخريب ، الإعتداء على الأشخاص والممتلكات ، السرقه ، الإدمان ، الشذوذ ، النصب و الإحتيال ،....الخ

– وقد تسيطر الذات العليا « الضمير » على الأنا « الذات » بسبب ضعفها وبالتالى تصبح الذات متزمته عاجزه غير قادره على القيام بوظائفها التى تضمن إشباع حاجات الفرد الأساسية وتوازن الشخصية مما يجعلها تقع فريسة للعديد من الإضطرابات النفسية مثل التوتر ، القلق ، الصراع النفسى ، تأنيب الضمير ، الشعور بالذنب ، الشك والحيره كل ذلك يؤدى الى تكوين قوة ضاغطة تقوم بكبت الدوافع كبتا تاما وتدفعها الى أعماق اللاشعور لتمنعها من الظهور.

– تعد عملية الكبت أكبر خطراً على صحة الإنسان النفسية وظهور العديد من الأعراض المرضيه التى تعبر عن الكبت فى شكل حيل دفاعيه مثل الإسقاط ، الإعلاء والتسامي ، الخلفه والعناد ، التبرير، أحلام اليقظة ، التقمص ، .... الخ ـ هذه الأعراض تعد مصدر للعديد من الإنحرفات السلوكيه والإصابه بالأمراض النفسيه والعقليه.

ثالثا : الأنا الأعلي « الذات العليا أو الرقيب » « SuPER EGo

– يعد النظام الأخير الذى ينمو من الشخصيه ونطلق عليه الضمير الأخلاقى حيث يعد الممثل الداخلى لثقافة المجتمع « القيم ، العادات ، التقاليد ، المعتقدات ، العرف ، القانون ، ... الخ » – الذى يحيا فيه الفرد وفى نفس الوقت يعد الدرع الأخلاقى للشخصيه حيث

أنه يقوم بمحاسبة الفرد على أفعاله وأعماله و تصرفاته ومراقبه الهو ونزعاتها الهمجيه ودوافعها الفطرية البدائيه التى لاتتفق مع الواقع الخارجى وتمنعها من الخروج .

ـ أغلب مايحتويه الأنا الأعلى شعورى يشمل كل من القيم ، المعتقدات ، التقاليد ، الأفكار ، المشاعر ، الإتجاهات ، الميول السلوكيه،... الخ - التى يكتسبها الفرد أثناء عملية التنشئه الإجتماعيه من المؤسسات الإجتماعية المسئوله عن هذه العمليه أثناء مروره بمراحل العمر المختلفة وتصبح وكأنها جزء منه تقوم بعمليه الردع وتحجيم للإنسان.

ـ تلعب التنشئه الإجتماعيه السويه السليمة دور فى تنمية الأنا الأعلى فالطفل الذى ينشأ داخل أسره يسودها الدفء والحنان والحب، خاليه من الصراعات والنزاعات ، الخلافات وتقوم بإشباع حاجات أبنائها واحترام أفرادها وتقرب أفراد الإسره بعضهم لبعض والإشباع المتوازن للدوافع كل ذلك له علاقة مباشره فى تكوين ذات عليا «ضمير» قويه متزنه .

*** تقوم الأنا بمجموعة من الوظائف وهي :**

(١) العمل على منع وكف دفعات الهو وبصفه خاصة ذات الطابع الجنسى أو العدوانى التى يرفضها ولا يوافق عليها المجتمع ولا يقرها الدين.

(٢) تقوم بإقناع الأنا كي تقوم بإحلال الأهداف الأخلاقية التي يقرها الدين والمجتمع محل الأهداف السلبيه.

(٣)تسعى للوصول بالإنسان الى بلوغ الكمال.

*بعد العرض لأنظمة النفس الثلاث التي تتكون منها الشخصيه من وجهة نظر مدرسة التحليل النفسى فلا بد أن تعمل جميعها فالبيئه الصالحة والتنشئة الإجتماعيه السليمه تجعل هذه النظم تعمل فى تعاون و إنسجام وعدم تناقض و تعارض فيما بينها ومع باقي أعضاء الجهاز النفسى العام لكى تجعل الفرد يشعر بأكبر قدر من الهدوء والإتزان النفسى والإنفعالى فعلى سبيل المثال عندما تظهر نزوه في النفس البدائيه « الهو» فتتجه الى النظام الثانى ألا وهو الأنا « الذات » (EGo) لإشباعها - فاذا كانت الأنا سويه سليمه فإنها تتمهل وتتريث ولتدرك هل البيئة الخارجيه تسمح أو لا تسمح لإشباعها وفى نفس الوقت يكون النظام الثالث الضمير « الأنا الأعلى » يقظا مراقبا للوضع فعندما يكون إشباع النزوه يتعارض مع القيم والعادات والتقاليد التي يتمثلها وتم إكتسابها من خلال عملية التنشئه الإجتماعيه أثناء مرور الشخص بمراحل العمر المختلفة فيقوم بالضغط على الأنا « الذات » وإجبارها على رد هذه النزوه أو الرغبه وكبتها.

٢- مراحل نمو وارتقاء الشخصية :

- يرى فرويد أن الخمس سنوات الأولى من حياة الطفل هى أساس تكوين شخصيته - حيث يعتقد أن خلال الخمس سنوات الأولى

يمر بسلسلة من المراحل المتعاقبه ديناميا ثم يليها فتره زمنيه مدتها خمس أو ست سنوات تتميز بالكمون خلال هذه الفتره يتحقق قدر كبير من الثبات والإستقرار الدينامى.

– مع بدايه مرحلة البلوغ و المراهقه تبدأ مرة أخرى القوى الديناميه في الإنبعاث ومع مرور الإنسان فى هذه المرحله يبدأ الإستقرار بالتدريج .

– يمر الطفل بمجموعة من مراحل النمو خلال الخمس سنوات الأولى من حياته من حيث أساليب الإستجابه مرتبطة بمنطقة محدده من الجسم ترتبط بالشهوه الجنسيه كالآتى :

- المرحلة الأولي « الفميه » :

– تستغرق هذه المرحلة تقريبا العام الأول من حياه الطفل ويطلق عليها بالمرحلة الفميه لأن الفم هو المنطقة الرئيسيه للنشاط الدينامى – ثم يليها :

- المرحلة الثانية « الشرجيه » :

– تستمر هذه المرحلة خلال العام الثانى ثم يليها

- المرحلة الثالثة « القضيبيه » :

وهنا تكون الأعضاء الجنسيه مناطق اللذه الأساسيه والمراحل الفميه والشرجيه والقضيبيه يطلق عليها بالمراحل قبل التناسليه ثم يلى ذلك فترة الهدوء و الكمون ثم يلى ذلك مرحلة النضج التى يطلق

- تعد المرحلة القضيبيه أحد مراحل إرتقاء ونمو الشخصيه و أن المشاعر الجنسيه والعدوانيه التى ترتبط بوظائف الأعضاء التناسلية محور اهتمام الطفل.

- حيث نجد مشاعر اللذه المصاحبه بالإستمناء و التى يصاحب النشاط الشهوى الذاتى تهئ المناخ والظروف لظهور بعض العقد مثل عقدة أو ديب « ODipus CoMpLEx » لدى الذكور وهذه العقده تعنى أن الطفل الذكر يميل بطريقه لاشعوريه فى الإستحواذ والإستئثار بأمه وعلى الجانب الآخر الغيره والنفور فى بعض الأحيان قد تصل الى حد كراهيه الأب .

- تبدأ هذه العقده فى الظهور من العام الثالث الى الخامس من عمر الطفل وأن هذا الميل والولع والحب للأم له بعد جنسى بالرغم من أن الطفل لايدرك حقيقة الفعل الجنسى ولكنه يدرك أن هناك علاقة خاصة « مريبه ولذيده » بين الأم والأب.

- الأهم من هذا أن الطفل يريد أن يستحوذ ويستأثر بالأم وتكون ملكا خالصالة لاينافسه فيها أحد تلبى له كل حاجاته ورغباته ويرى أن الأب خصم له ومنافس شديد حيث يمتلكها ويستأثر بها أو على الأقل الحصول على قدر من الوقت يعتبره الطفل حقا له مما يدفع بعض الأطفال الى ترديد بعض العبارات على الأم مما يجعلها تصاب بالفزع والهلع مثل" أنا أريد أن يموت بابا علشان تتجوزينى".

- طفل هذه المرحلة لايعـــرف شئ عن الموت ولكن يريد أن

يتخلص من أبيه بصفته منافس له فى الاستحواذ على الأم .

– هذه العقدة اذا لم يتمكن الوالدين من حلها بطريقة طبيعيه سوف تخلق فى المستقبل شخصيه إنسحابيه غير قادرة على تحمل المسئوليه ، غير قادرة على اتخاذ القرار وقد تؤدى الى الأنحراف أو إرتكاب الجرائم ، حدوث اضطرابات نفسية.

* أما بالنسبة للإناث فنجد عقده الكترا وتعنى هذه العقدة أن البنت تميل ميلا شديد وبطريقة لاشعوريه تجاه الأب حبا وولعا وتعلقا به الى الدرجة التى فيها تضحى بأمها وينتج عن هذه العقدة فتاة ذات شخصية غير قادره على تحمل المسئولية عاجزه عن اتخاذ القرار ، تعتمد على الغير فى تصريف شئون حياتها.

* بعد العرض لنظرية التحليل النفسى لسيجموند فرويد يتضح لنا أن للإنسان أكثر من نفس وهى :

١ - النفس الأماره:

وتتمثل فى النظام الأول وهو الهو، النزوة ، الشهوه ، الغريزه.

٢- النفس اللوامه:

تتمثل فى النظام الثالث وهو الضمير أو الأنا الأعلى «SUPER EGo» وهى التى تقوم بلوم الإنسان وعقابه عندما يرتكب خطأ أى تأنيب الضمير « وخز الضمير ».

٣- النفس الواقعيه « الموضوعيه » العاقله :

تتمثل فى النظام الثانى وهى الأنا وتقوم على الحكمة والتريث والتعقل وتعد الجزء الواعى القادر على التحكم وضبط النزعات وتصريفها وفقا للبيئه الخارجيه التى يتعامل معها.

* نقد نظرية التحليل النفسي :

– تتلمذ على يد فرويد رائد نظريه التحليل النفسى العديد من علماء النفس وقدمت العديد من الإسهامات المبكره فى مجال الشخصيه بجانب ذلك قدمت العديد من المفاهيم الجديده مثل اللاشعور والحيل الدفاعيه « اللاشعورية » ومراحل الشعور ، بجانب ذلك أدت الى ظهور المقاييس والإختبارات الاسقاطيه مثل « بقع الحبر ، إختبار تفهم الموضوع » – ولكن وجه اليها نقد بسبب إفتقارها للكثير من مقومات التفكير العلمى مما جعل العديد من العلماء والباحثين ينصرفون عنها وتتمثل بعض هذه القصور فى:

١– قام فرويد ببناء نظريته من خلال تعميم ملاحظاته على مرضاه الذين كانوا يترددون على عيادته طلبا للعلاج.

٢– قام بإرتكاب خطأ كبير أثناء اجراء اثبات صدق الفروض التى وضعها لنظريته حيث أجرى ملاحظاته فى ظروف تفتقد الى الضبط التجريبى.

٣– لم يسجل الحوار الذى كان يدور بينه وبين مرضاه أثناء

جلسات العلاج - بل كان يعتمد على الذاكره فى تفسيرات مادار من حوار فيما بعد وهذا ما إعترف به سيجموند فرويد.

٤- كان يتقبل كل ما يقوله مرضاه بدون التحقق من صدقه.

٥- قام بوضع مفاهيمه غامضه ويصعب تعريفها اجرائيا وبالتالى يصعب قياسها ومن أمثلة هذه المفاهيم عقده أديب ، عقدة الكترا ، الليبدو ، الغريزه ، ..... الخ.

٦- بالغ فى أهمية الغرائز البيولوجيه وبصفة خاصة الغريزه الجنسيه فى تحديد وتشكيل السلوك الإنسانى ومساره وقام بإهمال الدوافع الإجتماعيه.

٧- بعدت نظريته عن الأسلوب العلمى الدقيق حيث استخدم الأسلوب الأدبى الأسطورى فى شرحه لنظريته.

٨- ركز على أهمية مراحل الإنسان المبكرة فى تشكيل شخصيته وإهمال المراحل الأخرى وما يكتسبه الإنسان خلالها أثناء عملية التنشئه الإجتماعيه.

ب- نظريات الأنماط « TYPES » :

- ترى هذه النظريات أن الناس تقسم الى عدة أنماط متباينه وكل نمط من هذه الأنماط يتميز بمجموعة من السمات - وتعد هذه النظريات من أقدم النظريات التى قامت بتفسير الشخصيه.

- يرى انصار هذه النظريات ان الأشخاص ينقسمون الى نوعين أو

أكثر ولا يوجد وسط بينهما وأول محاولة لهذه النظريات محاولة أبقراط « HippocRATEs » (٤٠٠ ق.م) حيث قام بتقسيم الشخصيه الى أربعة أنماط على أساس أربعة متغيرات جسميه أو هرمونات وهى الدموى « SANGUiNG » والبلغمى (PHLEGMATic) والصفرادى (CHoLERic) والسوداوى (NELANcHoLic) وكان هذا التقسيم على أساس العناصر الأربعة الذى كان الإنسان قديما يعتقد أن الوجود يتكون من « التراب ، الهواء ، النار ، الماء » وإن حدوث التوازن بين هذه المكونات يؤدى الى الصحه الجسميه والنفسيه وعندما يتغلب أحد هذه الأمزجه على الشخص فإن شخصيته تتصف ببعض الصفات عن الأمزجه الأخرى مثل :

– الشخص الذى يتغلب عليه المزاج السوداوى كانت شخصيته انطوائيه مكتئبه تفضل العزلة بتعد عن الحياه الإجتماعيه .

– أما اذا كان النمط الدموى هو السائد فكانت شخصية الفرد تتصف بالنشاط والحياه بجانب سرعة الإستثاره .

– أما اذا كان النمط الصفراوى هو الغالب فإن شخصية الفرد تتصف بسرعة الإنفعال والإستثاره والغضب .

– وأخيراً اذا كان المزاج البلغمى هو الغالب على الشخص كانت شخصيته تتصف بالخمول والكسل والتبلد وصعوبة الإنفعال.

*بذ لت محاولات كثيره لتصنيف أنماط الشخصيه مثل جالينوس ،

كانط ، فونت ، جوردان ، كريتشمر ، شيلدون ، يونغ ، ... الخ

وسوف نعرض لنظريات الأنماط.

أولا : نظريات الأنماط التي تقوم على أسس جسميه :

١ - أنماط كريتشمر :

– قسم أنماط الشخصيه الى نمطين بناءاً على ملاحظته ومشاهدته لمرضاه في العياده حيث كان يقارنهم بالأسوياء وهم :

***النمط الدوري « CYCLoTHYME » :**

– تمتاز شخصية صاحب هذا النمط بسرعة تقلب المزاج بين البهجة والإكتئاب ، الإنشراح والإنقباض – سريع الإنفعال ويفصح عنها بدون خجل أو احراج ، سريع الإندفاع والتهور ، أكثر واقعيه ، متسامح.

– الشخص الذى يعانى من سوء تكيف يصبح سريع الإنفعال ويثور لأتفه الأسباب ، لايستطيع تحمل المسئوليه ـ أما من الناحية الجسميه فنجده يمتاز بقصر القامه والسمنه والبدانة ذو وجه ممتلىء مستدير.

*** النمط الفصامي : « SCHiZoTHYME »**

– يعانى صاحب هذا النمط من الصعوبه في التعبير عن انفعالاته ، يمتاز مزاجه بالثبات والإستقرار ، مثالى ، غير متسامح وعندما يعانى من سوء التكيف فيصبح أكثر تعصبا متزمت منطوى متبلد أما من الناحيه

الجسميه فنجده يميل الى طول القامه والنحافه ويعانى من الضعف .

*نقد النظريه :

– وجه الى هذه النظريه نقد كثير حيث يرى عالم النفس / إيزنك أن الفصام وجنون الهوس لايعتبران صورتين متطرفين لكل من المزاج الدورى والفصام – لكن البحوث الحديثه أثبتت بطريقه إجماليه فرضيه ماقال كرتشمر التى تقبل أن البعد الدورى الفصامى – يشترك فى أشياء كثيره مع ماقاله يونج من التمييز بين النمط المنبسط والمنطوى.

٢- أنماط شلدون : « SHELDoN »

– قام شلدون بإلتقاط صور لعينة من الشباب قوامها أربعة آلاف وهم عراة من الجوانب الأماميه والخلفيه والجانبية وقام بترتيبها محاولا أن يكتشف بعض الأنماط المحدودة الواضحة الا أنه فشل فى ذلك .

– ووجد ثلاثة أبعاد متغايره « DiMENsioNS oF vARiATioN » وأن الحالات القصوى فى كل بعد تماثل الأنماط الشخصيه التى حددها كرتشمر وهى « المكتنز ، الضعيف ، القوى » – وبناء على ذلك بتقسيم بناءاً على ذلك وأساس المقاييس الجسميه النسبيه كما يلى :

*النمط الحشوي « البطني » : ENDoMoRPHY

– يمتاز هذا النمط من وجهة نظر شلدون بكبر أمعائه ونموها وقوة جهازه الهضمى – أما بالنسبه للهيكل العظمى فيمتاز بالضآله .

– يفضل الراحه والميل الى الإجتماع والحنو والشراهة في تناول الطعام .

*النمط العضلي « العظمي »: MESoMoRPHY

– يمتاز صاحب هذا النمط بقوة ومتانة هيكله العظمى واعتداله وقوة العضلات يميل الى الإكثار من النشاط العضلي وحب السيطره وروح المغامرة والمخاطرة كما يمتاز بالصراحه.

*النمط الجلدي « الرخوي » : ECTUMORPHY

– يمتاز صاحب هذا النمط بالتزمت والحساسيه ويعانى من القلق ويفضل البعد عن الحياة الإجتماعيه .

ثانيا :نظريات الشخصيه التي تعتمد علي أسس نفسيه

١- نظرية الإنماط النفسيه لكارل يونج :

– قام العالم السويسرى / كارل يونج بتقسيم الشخصيه الى نمطين هما:

***نمط إنبساطي:**

– يمتاز صاحب هذا النمط بحبه واهتمامه بتكوين علاقات إجتماعيه مع الأخرين – كما يمتاز بالنشاط والحيويه ومشاركة المحيصين به أعمالهم وأنشطتهم.

– قادر على التكيف مع الظروف والمواقف الجديده وبسرعة ،

محب للحياه مقبل عليها ، يكون علاقات وصداقات بسرعة لايهمة نقد الآخرين له ، لايخفى إنفعالاته ويفصح عنها للمحيطين به .

– يفضل الإلتحاق بالأعمال والمهن التى تؤدى الى الإختلاط والتفاعل مع البيئة الإجتماعيه من أمثلة هذه المهن « الطب ، والدعاه ، التدريس ، الخدمه الإجتماعيه ، .... الخ .

– العوامل الخارجيه المحيطه هى التى تقوم بتوجيه سلوك صاحب هذا النمط .

***نمط إنطوائي :**

– يرى يونج أن صاحب هذا النمط يتمركز حول ذاته ويفضل العزله ويتجنب الإختلاط ويبتعد عن الحياه الإجتماعيه.

– تلعب العوامل الداخليه « الذاتيه» – دور مهم فى توجيه سلوكه بعكس النمط المنبسط يلجأ الى استخدم الحيل الدفاعيه لتحقق التوافق مثل أحلام اليقظه ، التبرير ، النكوص ، الوهم – وبالتالى يفتقد القدره على التكيف السريع أو التوافق الإجتماعى يعانى من الحساسيه الزائده ، كثير الشك فى الناس .

– مبالغ ومسرف فى الإهتمام بصحته وعلاج الأمراض التى يعانى منها وأيضا فى مظهره الشخصى .

– يفضل الإلتحاق بالإنشطة أو الأعمال التى تجعله بعيداً عن التفاعل مع الناس حيث يلجأ الى أعمال لاتتفاعل مع الجمهور مثل

« أمين معمل ، أمين مخزن ، كاتب حسابات ، .... الخ.

*كما أوضح أن لكل نمط من هذين النمطين أربعه أنماط ثانويه هى التفكير(THiNKiNG) ، الوجداني (FEELiNG)، الإحساس (SENSATioN) ، الحدس (iNTUiTioN)

*التفكير« THiNKiNG»

– يعد أحد العمليات العقليه التى من خلالها يستطيع الإنسان حل مشكلة أو تفسير موقف غامض وعن طريق ذلك يستطيع فهم طبيعة نفسه وطبيعة الوجود .

*الوجدانى« FEELiNG »:

– عبارة عن وظيفة ذات قيمة هامه حيث عن طريقها يستطيع الإنسان تقييم خبراته الذاتيه باللذه والألم ، الخوف ، الغضب ، الأسف ، البهجه ، الحب ، السرور ، الكره .

*الإحساس« SENSATioN »:

– أحد العمليات العلقيه بل أولها ومن خلالها يستطيع الإنسان إكتشاف البيئة وإكتساب الخبرات والمعارف إذن فالإحساس وظيفة إدراكيه عن طريقها يتم تمثيل الحقائق الحياتيه للعالم الخارجي .

*الحدس« i NTUiTioN »:

– يقصد به أن الإنسان يدرك حقائق بواسطة عمليات لاشعوريه

وعن طريق الحدس يستطيع الإنسان النفاذ الى أساس وجوهر الواقع .

– هذه الوظائف الأربعة عبارة عن مجموعة من الأنماط تساهم في تحقيق تكيف الفرد وفى ضوء هذه الوظائف الأربعه قام يونغ بتقسيم الناس أربعة أصناف هى :

– أناس تغلب عليهم الناحيه الفكريه.

– أناس تغلب عليهم الناحيه الوجدانيه.

– أناس تغلب عليهم الناحيه الحسيه .

– أناس تغلب عليهم الناحيه الحدسيه.

– إن كل صنف من هذه الأصناف قد يكون منبسط أو انطوائى وبالتالى نكون أمام ثمانى أنماط من الأشخاص هما :

– الإنبساطى المفكر والإنطوائى المفكر.

– الإنبساطى الوجدانى والإنطوائى الوجدانى .

– الإنبساطى الحسى والإنطوائى الحسى .

– الإنبساطى الحدسى والإنطوائى الحدسى.

***نقد يونج :**

قدم يونغ فى نظريته إضافات حقيقيه اعتمدت عليها البحوث والدراسات الحديثه فى الشخصيه المتمثله فى وصفه للإبنساط والإنطواء الا أن هذه النظريه تعانى من بعض القصور وهى :

١ – رفضت النظره الحديثه للشخصيه التصنيف الثنائى لأنماط الشخصيه فى نظريته – حيث يرون أن « الأنبساط – الانطواء » طرفا بعد متصل يتوزع الأشخاص عليه توزيع اعتدالى وفقا لدرجاتهم على أحد مقاييس الإنبساط – الإنطواء.

٢ – كثرة المفاهيم التى قدمها يونج وتداخلها مع بعضها بجانب صعوبه القيام بتعريفها اجرائيا.

٢- نظرية رورشاخ :

– قام رورشاخ بتقسيم الشخصيه الى :

***النمط الإنبساطي :**

يتميز صاحب هذا النمط بالإنفعال ومشاعره تكون رقيقه ، ذكائه يكون عادى « متوسط » ، المهاره الحركيه لديه تكون مرتفعة.

***النمط الإنطوائي:**

– يتميز صاحب هذا النمط بالقدره على الإبداع والذكاء المرتفع كما يمتاز بثبات الإنفعال .

– يجد صعوبه فى الإتصال والتفاعل مع البيئة المحيطه به سواء الإجتماعيه أو الماديه.

جـ- نظريات السمات:

– يفترض أنصار هذه النظريات أنه يمكن وصف الشخصيه

وتفسيرها من خلال مجموعة من السمات يمتاز بها الشخص مما دفعهم الى تركيز إهتمامهم فى دراسة هذه السمات وحصرها والتى تميز شخص دون شخص آخر.

– السمه عباره عن صفه فطريه مورثه أو مكتسبه تميز الفرد عن غيره – حيث أن الأفراد يختلفون فيما بينهم من حيث السمات الجسميه ، العقليه ، « معرفيه » ، السمات الوجدانيه والإنفعاليه ، السمات الدافعيه ، سمات اجتماعيه ، السمات الحركيه – ولكى يتم الحكم على شخصية الفرد لابد من معرفة هذه السمات وفيما يلى شرح تفصيلى لهذه السمات :

١ - السمات الجسميه:

يقصد بهذه السمات ما يتمتع به الشخص من سمات جسدية تتمثل فى مدى تمتعة بالصحة العامة ، الرشاقه ، المظهر العام ، سلامة الحواس ، سرعة الحركة أو بطؤها ، طول القامة ، ..... الخ – كل هذه السمات الجسميه تعد عوامل هامة فى الشخصيه حيث تؤدى الى مدى تقدير الفرد لذاته وللآخرين وما ينتج عن ذلك من توافق وتكيف الفرد مع الآخرين و رضاه عن ذاته .

– فعلى سبيل المثال الطفل قبيح الوجه قد يسيطر عليه الشعور بالنقص والدونيه عندما يقارن نفسه بالآخرين أو يرى سخرية الناس له أو العطف عليه.

– الشخص الذى يتمتع بصحة عامه جيده وبنيان قوى يتمكن من مواجهة ظروف الحياه والتغلب عليها – عكس الشخص الذى يعانى من سوء فى الصحه العامة والإصابه بمرض أو عاهه هذا يجعل الفرد غير قادر على العمل والإنتاج وتحمل المسئوليه – كما أن سوء الحاله الصحيه تعد مصدر لقلقه وتوتره والشعور بالدونيه.

٢- السمات العقليه « المعرفيه » :

– يقصد بها ما يتمتع به الفرد من قدره عامه « الذكاء » ويعد من أهم مكونات الشخصيه لما يقوم به من دور مهم فى حياة الفرد لأن عن طريقه يمكنه من استغلال موارده أفضل استغلال والتكيف مع ظروف البيئه المحيطه به المتغيره وبدونه لاتتم باقى العمليات العقليه العرفيه مثل « الإحساس ، الإنتباه ، الإدراك ، التعلم ، التذكر ، التفكير ، ... الخ »

– أما القدرات الخاصة عبارة عن استعدادات توجد لدى الفرد تظهر فيها استعداداته بجانب القدره العامه وهى كثيره ومتنوعة مثل القدرة اللغويه ، القدره الرياضيه ، القدره الحركيه ، القدره الميكانيكيه ، القدره الكتابيه ، القدره الموسيقيه ، القدره الفنيه ، القدرة الابداعيه ، ...الخ – بجانب ما لدى الفرد من خبرات ومعارف عامة ومهنيه ، مدى ادراك الفرد لذاته وفهمه لها والبيئة الإجتماعيه والواقع الخارجى – ولكن يرى الكثير من علماء النفس صرف النظر عن هذه السمات أثناء الحكم على شخصية الفرد

وقياسها.

٣- سمات وجدانيه وانفعاليه :

-يقصد بهذه السمات الحاله المزاجيه التى يتمتع بها الشخص المتمثله فى الإتزان والثبات الإنفعالى والقدره على ضبط النفس والتحكم فيها وصعوبة استثارته ، سرعة الإهتياج ، الإندفاعيه ـ وهذه السمات تلعب العوامل الفسيولوجيه دور فيها مثل الجهاز العصبى ، الجهاز الغدى للشخص وايضا العوامل الإجتماعيه المتمثلة فى عمليه التنشئه الإجتماعيه والتطبيع الإجتماعى أى غرس ثقافة المجتمع فى نفوس الأبناء من خلال المؤسسات الإجتماعيه المسئوله عن ذلك مثل الإسره ، المدرسة ، دور العباده ، النادى ، وسائل الإعلام ، .... الخ .

٤- السمات الدافعيه :

- تتمثل السمات الدافعيه فى المعتقدات ، القيم ، الإتجاهات، الميول ، الرغبات ، العواطف ، وهذه السمات قد تكون شعوريه أو لاشعوريه .

٥- السمات الإجتماعيه :

- يقصد بها مدى حساسيه الشخص للمشكلات الإجتماعيه المحيطه به وتأثرة بها وتجاوبه وتفاعله معها ومدى قدرته فى الإشتراك فى الأنشطه الإجتماعيه، مدى ميل الفرد الى السيطره والقيادة أو التبعيه والخضوع ، الميل الى المساله أو العدوان ، ما يتمتع به الشخص من سمات خلقيه مثل الأمانة / الخيانه - الصدق / الكذب ، .... الخ - مدى اكتفاء الفرد بذاته أو إعتمادة على الآخرين ، الميل الى التعاون

أو التزاحم.

- هذه السمات السالفه الذكر والتى تتكون منها الشخصيه وتميز الفرد عن غيره تمتاز بالثبات النسبى اى انها ليست موقفيه عارضه اى تتوقف على طبيعة الموقف أو العمل الذى يؤديه الفرد .

- من هنا يتضح لنا بأن السمه عباره عن استعداد أو ميل عام يمتاز بالإستقرار النسبى الى نوع معين من السلوك.

٦- السمات الحركيه :

- تتمثل هذه السمات فى سرعة الشخص على الحركه ورد الفعل ، الإندفاع أو القدرة على الكف والتوقف ، الجلد والصبر والمثابره وتحمل المشاق والصعاب والرشاقه والتناسق فى آداء الحركات،...الخ .

* تعددت النظريات التى تقوم بتفسير الشخصيه على أساس السمات مثل نظريه البورت / ALLPORT - نظريه كاتل/ CATTEL - نظريه جيلفورد GUILFORD - نظرية أيزنك-EYSE-NCK ، نظريه بيرت / BiRT وسوف نعرض للملامح العامه لبعض هذه النظريات مثل :

١- نظريه / جوردن البورت: G. ALLPORT (١٨٩٧ - ١٩٦٧)

- يرى البورت أنه من الممكن ترتيب السمات الشخصيه فى شكل مدرج هرمى وتكون هناك سمه أو عدهٔ سمات أكثر بروزاً ووضوحا أى تكون سمة رئيسية يتبعها سمات أخرى متعددة ثانويه .

– تعد السمه الرئيسيه قوه دافعه للسلوك الإنسانى والموجهه لهذا السلوك فى مسار معين .

– السمة عند ألبورت يقابلها عند فرويد « الغريزه والحاجه» عند ماسلو وقبل عرضنا لنظرية ألبورت عن الشخصيه سوف نستعرض لأهم الفروض التى تقوم عليها هذه النظريه وهى :

* لكى يتم دراسة الظواهر النفسيه لابد من استخدام المنهج العلمى الذى يمتاز بالواقعيه والموضوعيه أثناء دراستها واستخلاص النتائج السيكلوجيه فى مواقف الحياة العمليه وليس من داخل المعامل السيكلوجيه.

*يمتاز سلوك الفرد بالتميز والتفرد « أى سلوك الفرد يختلف عن سلوك الآخرين » والتشابك والتعقيد وبالرغم من هذا التعقيد والتشابك و التميز إلا أن السمات الرئيسيه التى تميز طبيعته تقوم بالكشف عما يكمن خلفه من إتساق .

*أن الفرد ناتج للظروف التى تحيط به فى الحاضر أكثر من الماضى وهذا يعنى عدم إعطاء الماضى أهميه كبيره أثناء دراسة الشخصية أى عدم دراسة التاريخ التطورى ويجب تركيز الإهتمام على السلوك الإنسانى من حيث اتساقه الداخلى على أساس أنه محدد بالعوامل الموجودة الآن.

يوجد انفصالا بين كل من الإنسان والحيوان – الطفل

والراشد- السوى و الشاذ - حيث أن كل نظريه من نظريات الشخصيه تكون ملائمة ومناسبه للقيام بتفسير بعض أشكال السلوك الخاصة ببعض الأشخاص دون غيرهم - وفى ضوء الفروض السابقه استطاع ألبورت أن يميز بين السمات الفريده للفرد والسمات التى يشترك فيها مجموعة من الإفراد - والسمات الفريده هى التي توجد فى الفرد ويتميز بها دون غيره ولايشاركه أحد فيها - أما السمات المشتركه هى التى يشترك فيها أكثر من شخص .

- قام البورت بالتمييز بين ثلاث أنواع من السمات طبقا لمدى عموميتها وأهميتها وهى :

*السمات الأصليه :

- هذه السمات تكون على درجه كبيره من السيادة والسيطرة أى تخضع لها كافة الأعمال والأنشطة التى يقوم الإنسان بأدائها سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

- الشخص الذى تتوافر فيه يدركها ويعرفها تماما ويكون مشهوراً بها وتطلق عليها بعض المسميات مثل السمة البارزه ، أصل الحياه ، العاطفه السائده ولكن هذه السمات ليست شائعة ولا يمكن ملاحظتها بسهوله لدى كل فرد .

*السمات المركزيه:

- هذه السمات تكون أكثر شيوعا وانتشار بين الأفراد وتقوم

بتمييز الفرد ويسهل استنتجها وإكتشافها.

*السمات الثانويه :

هذه السمات أقل حدوثا وفى نفس الوقت أقل أهمية في تحديد ووصف الشخصيه ولكن أكثر تركيزاً من حيث الإستجابات التي تؤدى اليها من حيث المنبهات التى التي تؤدى اليها.

د ـ نظريات الأبعاد:

- يرى أنصار هذه النظريات أنه من الأفضل أن تقوم بوصف الشخصيه الإنسانيه بأقل عدد ممكن من الأبعاد العريضه التى من خلالها يتم تحقيق الفهم الأفضل والتفسير المناسب لسلوك الإنسان.

*وسوف نعرض لأحد نظريات الأبعاد وهي:

- نظريه إيزنك :

- يعد العالم / إيزنك « الإنجليزى الجنسيه » أحد الرواد الأوائل الذين إعتمدوا على التحليل العاملى فى وصف الشخص حيث قام بتطبيق إختبارات موضوعيه على مجموعة كبيره من الأشخاص ثم قام بتحليل نتائج الإختبارات إحصائيا وتوصل الى أنه يوجد ثلاث عوامل« FACTORS » أو أبعاد «DiMENSiONS» أساسيه فى الشخصيه وهى :

*الإنبساط - الإنطواء:

– يشير قطب الإنبساط الى الميول الإجتماعيه المتمثله فى المرح ، البهجه ، التفاؤل ، التساهل.

– بينما يشير قطب الإنطواء الى الخجل الإجتماعى والتروى والإنعزال و التشاؤم والمثابره والجديه و سوف نقوم بوصف كل من :

أ- الشخص الإنبساطي النموذجي:

– هذا الشخص تتوافر فيه مجموعة من السمات والصفات مثل حبه للناس يتبادل معهم ، إجتماعى يفضل الحياه الإجتماعيه ومقبل عليها متفائل ويفضل الإختلاط ، محب للحفلات واللقاءات والرحلات ، كثير الأصدقاء ، لايميل الى القراءة أو الدارسه من تلقاء نفسه، يميل للإثاره وجذب الإنتباه مغتنم للفرص.

– يتصدى للأمور ويواجهها بنفسه ويتصرف فى المواقف التى تواجهه طبقا لوحى اللحظه الراهنه وبالتالى يتضح لنا أنه بشكل عام مندفع مغرم ومولع بالدعابه يميل الى الدعه والفكاهه والضحك والرح.

– دائم التحرك ، يفقدأعصابه بسرعه ولا يستطيع السيطره عليها ويميل الى العدوانيه – بجانب عدم الإعتماد عليه فى أى شىء.

ب- الشخص الإنطوائي النموذجي:

– هذا الشخص تتوافر فيه مجموعه من السمات والخصال حيث نجده هادىء الطباع يفضل العزله يميل الى التأمل الباطنى مغرم

بالكبت أكثر من باقى الناس لايحب الإثارة ، قادر على التحكم فى مشاعره والسيطره بدرجه كبيره ولا يفقد إتزانه أو أعصابه بسهولة .

– نظرته الى الحياة نظره سوداديه متشائمة الى حد ما ويمكن الإعتماد عليه ويحترم القيم الأخلاقيه بدرجه كبيره.

– يعد التكوين الشبكى فى جذع المخ وما يرتبط به من مستوى للإستثاره اللحائيه هو المنطقة الفسيولوجيه المسئوله عن قطب الإنبساط والإنطواء فعلى سبيل المثال الشخص المنبسط يتسم بوجود قدر ضئيل لديه من الإستثاره العصبيه مما يجعله يحاول تنشيط سلوكه للحصول على مزيد من الإستثارة حتى يصل الى مستوى أمثل من هذه الإستثاره التى تمكنه من العمل بدرجه كبيره من الكفاءة والجوده – بينما الشخص المنطوى يكون مستوى الإستثاره اللحائيه مرتفعة لديه عن الحد الأمثل وبالتالى يحاول هذا الشخص أن يبعد عن مصادر التنبيه الموجودة بالبيئة الميحطه حتى يتجنب مزيد من الإستثاره اللحائية حتى يؤدى الى انخفاضها والوصول الى الحد الأمثل الذى يجعله قادر على القيام بأعماله وواجباته على أكمل وجه.

***الإتزان الإنفعالي والعصابيه :**

– يشير هذا القطب الى عدة ظواهر سلوكيه تتراوح بين حسن التوافق والنضج أو الثبات والإتزان الإنفعالى وهو أحد القطبين ألا وهو الإتزان الإنفعالى وبين إختلال فى هذا التوافق وعدم القدرة على الإستقرار – الثبات و الإتزان الإنفعالى يشير الى القطب الآخر الا وهو

العصابيه .

– يقصد بالعصابيه استعداد الشخص للإصابه بالمرض النفسى ولايقصد بها المرض النفسى حيث نجد أن الشخص الذى تكون درجات العصابيه لديه عاليه نجد أن استجاباتهم يكون مبالغ فيها ويصعب عليه العوده الى الحاله السويه بسهوله بعد مرورهم بالخبره الإنفعاليه ونجد الشكوى لديهم متكرره من إضطرابات جسميه ولكن من النوع البسيط مثل الاحساس بآلام المفاصل والظهر ، الصداع ، اضطرابات فى عملية الهضم مثل « عسر الهضم ، الإسهال ، الإمساك » ، الأرق ، قله النوم وعندما تشتد عليهم أعباء الحياه وضغوطها فتجدهم يعانون من الكثير من المشاعر العصابيه.

– عندما يصاب الشخص الإنطوائى بالمرض النفسى يكون أكثر عرضه للإصابه بالمخاوف المرضية والقلق العصابى والوساوس – فى حين يكون الشخص الانبساطى أكثر عرضة بالاصابة بالهيستيريا والسيكوباتيه أى مضاد للمجتمع « مجرم ».

– يعد الجهاز العصبى المستقل « اللاارادى » والمخ الحشوى هو المنطقة الفسيولوجيه المسئوله عن قطبى الإتزان الإنفعالى والعصابيه.

– فنجد الشخص العصابى يكون مستوى نشاط هذا الجهاز مرتفع الذى يتمثل فى ظهور العديد من الإضطرابات التى تصيب الأجهزه الحشويه مثل المعده ، الأمعاء ، القلب ، الرئتين ، الأعضاء التناسليه ، ....الخ .

*الواقعيه - الذهانيه :

– يشير قطب الواقعيه إلى الأستجابات التى تكون متفقه مع الواقع المحيط بالذات – أما سوء التوافق والإستجابات المضاده لمتطلبات الظروف الواقعيه التى يحياها الشخص والسلوك الشاذ يقصد به الذهانيه.

– الذهانيه لاتعنى المرضى العقلى والكنها الإستعداد للإصابه بالمرض والشخص الذهانى يحصل على درجات مرتفعه على بعد الذهانيه كما أنه يتصف بالبرود والعدوانيه والقسوة وينتج عن ذلك جميع أنواع السلوك السيكوباتى المضاد للمجتمع.

بعد العرض لأهم نظريات الشخصيه سوف نقوم بشرح لبعض أنماط وأشكال الشخصيه وعلاقتها بالعمل كالآتى :

***الشخصية الإجتنابيه «AVOI DANT »**

– صاحب هذه الشخصيه يتصف بمجموعة من السمات والخصائص تتمثل فى ميله الى تجنب الآخرين خوفا منهم وفى نفس الوقت خوفا من رفضهم له بالرغم من أنه يتمنى ويتطلع الى التفاعل والتعامل معهم وتكوين صداقات وعلاقات اجتماعيه معهم ولكنه فى معظم الأحيان يفشل فى تحقيق هذه الأمنيه ويفضل البعد عن الحياه الإجتماعيه والعزله.

– كثير الشكوى من فشله فى تكوين علاقات طيبه وسويه مع الآخرين بجانب عجزه عن تكوين عدد كبير من الأصدقاء والأصحاب .

- بالنسبة للعمل بنصح علماء النفس متخذى القرار عدم تولية أصحاب هذه الشخصيه وظائف لاتحتم عليه التعامل المستمر مع عدد كبير من الأشخاص.

***الشخصيه الإعتماديه «DEPENDENT »**

- صاحب هذه الشخصيه غير قادر على الإعتماد على نفسه دائم الإعتماد على غيره وتابعا له ولا يقدر على تحمل المسئوليه ولا يمكنه اتخاذ قرار.

- هذا الشخص عندما يفقد الإنسان الذى يعتمد عليه فى تصريف شئون حياته وتلبية متطلباته و اتخاذ قراراته يصاب بتوتر وقلق شديدين ويعجز عن تصريف شئون حياته .

- بالنسبه للعمل ينصح علماء النفس متخذى القرار بعدم تولية صاحب هذه الشخصية أية مناصب قياديه بسبب عجزه وعدم قدرته على تحمل المسئوليه وعدم القدره على السيطره على الجماعة وتنسيق جهودها وقيادتها ودفعها لتحقيق أهداف بجانب عدم القدرة على اتخاذ القرار.

***الشخصيه النظاميه « الوسواسه COMPULSIVE »**

- صاحب هذه الشخصيه يتسم بالصرامه والتشدد فى الروتين والنظام بدرجة تفوق الحد - دقيق فى مواعيده ويحافظ عليها ملتزم بدرجه كبيره للغايه فى عمله.

منظم فى حياته بدرجه كبيره جداً يكره مشاهدة أشياء غير منظمة ومرتبة ويمتاز بعدم المرونه جامد ويصعب عليه أن يغير رأيه وإتجاهاته بجانب أنه عنيد ومن الصعب إقناعة.

- يتردد فى اتخاذ قراراته ويرجع ذلك بسبب انه سيء الظن « موسوس » - وبالتالى يستغرق وقتاً طويل حتى يبلور رأيه وفكره ويكون له رأى محدد يصعب عليه تقبل أى شخص مخالف لرأيه.

- بالنسبة للعمل ينصح علماء النفس متخذى القرار عدم تولية صاحب هذه الشخصية الوظائف التى تقوم بعمليات التخطيط والأبداع والخلق والابتكار ولكن يفضل الحاقه بالوظائف التى تقوم بتنفيذ الأعمال لأنه يصلح فيها وسوف يقوم بأداء عملية التنفيذ بدقة وبأكمل وجه.

*الشخصيه سلبية العدوان «PASSIVE AGGRESSIVE»

- صاحب هذه الشخصيه يتسم بالخمول وعدم الحيويه والنشاط فى العمل لايقوم بتنفيذ الأعمال التى يكلف بها ولايقوم بإنجازها فى أوقاتها المحددة ، دائم الشكوى يشعر بقهر وظلم وهمى يقع عليه.

- يلجأ الى التسويف والمماطله والتأجيل ولكنه لايعترض على عمل شئ ولكن يهرب من عمله عن طريق اللجوء الى التأجيل لا يستطيع تحمل المسئولية ينسحب من المواقف التى يتعرض لها، مراوغ

متبرم.

– بالنسبه للعمل ينصح علماء النفس متخذى القرار أن صاحب هذه الشخصيه لايمكن الإعتماد عليه وبالتالى يتم إلحاقه بالأعمال التى لاتتطلب تحمل مسئوليه كبيره وخطيرة.

*الشخصيه الماسوكيه « المؤذيه للذات « SELF DEFEATING »:

– صاحب هذه الشخصية يتماز بالغيريه أى حبه للآخرين ، وإنكار ذاته والتضحيه بها لإسعاد الآخرين وتفضيلهم على ذاته أى الشمعة التى تحترق لتضىء الطريق للآخرين.

– صاحب هذه الشخصيه يمد يد العون والمساعدة لغيره ، رومانسى ، يسهل جرحه ، وله كبرياء واضح ، غير مؤذ ، يحرم نفسه ويعذبها ويقسو عليها.

– بالنسبة للعمل ينصح علماء النفس متخذى القرار أن صاحب هذه الشخصيه يمكن الحاقه فى الأعمال الإنسانيه حيث يمكن استغلال حبه للآخرين وانكاره لذاته والتضحيه بها فى تقديم أفضل خدمه للناس وتلبية حاجاتهم وحل مشاكلهم على أكمل وجه.

*الشخصيه الإضطهاديه « PARANOIAC »

– صاحب هذه الشخصيه لايفضل تكوين علاقات وصداقات أسريه ولايحب إختلاط أسرته مع الآخرين ، يمتاز بالصرامه والتشدد ولايثق فى الآخرين حتى ولو كان من أقرب الناس اليه.

- يفضل الأعمال الفرديه التى لاتتطلب مساعدة أو تعامل مع الآخرين ويعانى من الفشل فى التعامل مع الآخرين بجانب ذلك يعتقد أن كثير من الناس تخونه.

- بالنسبة للعمل ينصح علماء النفس متخذى القرار الحاق صاحب هذه الشخصيه فى الأعمال التى لايحتاج انجازها مشاركة الآخرين له لأنه يفشل فى الأعمال التى يحتاج إنجازها تعاون الآخرين معه كما أنه يمتاز بكتمان الأسرار ولا يبوح بها لأحد بسبب شكه المفرط فى الآخرين.

***الشخصيه فصامية النمط « SCHIZOTYPAL »:**

- صاحب هذه الشخصية شاذ فى تفكيره يؤمن بالسحر والشعوذه والدجل وحساب الطالع والتنجيم والغيب ، الخرافات ، الجن ، ذو خيال خصب واسع.

- صاحب هذه الشخصيه يعانى من العديد من الإضطربات النفسيه وبالتالى تعتبر شخصيه مرضيه وتحتاج الى عرضها على المستشفيات والعيادات النفسيه طلبا للعلاج.

- بالنسبة للعمل ينصح علماء النفس متخذى القرار عدم الحاق صاحب هذه الشخصيه بأى عمل لأنها شخصيه مرضية تحتاج الى علاج فقد الحاقها بعمل يؤدى الى حدوث أضرار خطيره.

*الشخصيه الإنطوائيه « شبه فصاميه » SCHIZOID :

– صاحب هذه الشخصيه يفضل العزله الإجتماعيه أى أنه غير اجتماعى يبتعد عن الحياه الإجتماعيه لايميل الى مخالطة الآخرين وتكوين صداقات معهم ، غير قادر على التعامل والتفاعل مع الناس .

– سمات صاحب هذه الشخصيه قريبة الشبه مع سمات صاحب الشخصيه الإجتنابيه مع وجود فارق بينهما حيث نجد أن صاحب الشخصيه الإنطوائيه يبتعد عن الناس لأنه لايريدهم ولا يرغب التعامل معهم – أما صاحب الشخصيه الإجتنابيه يبتعد عن الناس لأنه يهابهم ويخاف منهم ويخشاهم.

– بالنسبه للعمل ينصح علماء النفس متخذى القرار بعدم الحاق صاحب هذه الشخصيه فى الأعمال والوظائف التى تتطلب التعامل بصفه دائمة مع عدد كبير من الناس .

*الشخصيه النرجسيه « NARCISSISTIC »

– صاحب هذه الشخصيه يمتاز بالأنانيه وحبه لنفسه يسعى لتحقيق مصلحته أولا قبل مصلحة الآخرين.

– يحب الإحساس بأنه شخصيه مرغوبه وذو أهمية ومكانه مرموقه ومحط أنظار وإعجاب وتقدير الآخرين ويبذل طاقاته وجهدة لتضخيم وتعظيم ذاته.

– مستوى طموحه مرتفع يسعى الى تولى المناصب الرفيعه كى

يتحكم فى الناس ويسيطر عليهم كما يدعى بأنه على علاقة بكبار المسئولين ومتخذى القرار والشخصيات العامه وذوى النفوذ و السلطة وأنه مطلع على علم ودرايه بكل ما يدور من أحداث وبمواطنها.

– بجانب كل ذلك يدعى انه يتحلى ببعض الصفات الحميده مثل النبل ، الشرف ، الشهامة ، النزاهه ، الصدق ، الأمانه ،إنكار الذات،التمسك بالفضليه والبعد عن الرذيله ، ..... الخ – ويعتقد بأن هذه الصفات به.

– يميل الى التباهى بالماضى والحاضر ، كثير الكلام « ثرثار » يميل الى حب الظهور بمظهر الخبير والعالم المدرك لكل أمور الحياه وبمواطنها .

– بالنسبه للعمل ينصح علماء النفس متخذى القرار عدم الحاق صاحب هذه الشخصيه بالأعمال التى تتطلب الكتمان والسريه وعدم إباحة أسرارها حتى لايؤدى الى الإضرار بمصالح المؤسسة أو المنظمة أو الأمن القومى للدوله لأن صاحب هذه الشخصيه ثرثار لايؤتمن على أسرار بسبب إدعائه بعلمه بمواطن الأمور وخفاياها ويتباهى بذلك مما يجعلة يفشى بها.

***الشخصيه البينيه « الإندفاعيه » « BARDEALINE »**

– صاحب هذه الشخصيه متهور متسرع مندفع جداً يقوم بالعمل أو اتخاذ القرار قبل التروى والتدبر والتفكير ، دائما يخلق المشاكل عندما يكلف بآداء عمل معين .

– لايمكنه السيطره على نفسه والتحكم فيها أثناء الغضب والإنفعال ، غير متزن إنفعاليا وبالتالى يكون من السهل إثارته وهياجه وله ميول إنتحاريه.

– أفعاله دائما تتسم بالسرعه فى أغلب الأحوال متوتر منفعل ثائر حتى مع المقربين له سواء فى المنزل ، الأهل ، الجيران ، العمل ، النادى ـ ونادراً ما يعيش معهم فى هدوء وفى أغلب الأحوال يقوم بخلق المشاكل لنفسه و لذويه وعمله.

– دائما مخالف لرأى الآخرين ومناقض له .

– بالنسبه للعمل ينصح علماء النفس متخذى القرار أن يتم وضعه تحت الرقابه والإشراف ومتابعته بصفه دائمة وكبح جماحة بسبب تهوره ورعونته وتسرعه وعدم إعطاء نفسه فرصه للتروى والتدبر والتفكير قبل اتخاذ أى قرار.

الشخصيه السيكوباتيه « الإجراميه ضد المجتمع » ANTI-SOCIAL

– صاحب هذه الشخصية يقوم بالسلوك الغير سوى الذى ينهى عنه الدين ومضاد لثقافة المجتمع « قيم ، عادات ، تقاليد ، معتقدات »
– الذى يحيا فيه وتتعدد صور السلوك الغير سوى مثل الإدمان المخدرات والمواد الكحولية ، السرقه ، الكذب ، ممارسة الرذيله والبغاء ، سريع الغضب والثورة .

– صاحب هذه الشخصية يتصف بالأنانيه وحب الذات ولايشعر بالندم وتأنيب الضمير إلا فى حالات نادرة .

- يسبب للمحيطين به الضيق والتوتر والمعاناه بسبب قيامة بسلوك لايتسم بالمسئوليه علاوة على ذلك يقوم بخرق القانون .

- يقوم بخداع الناس وغشهم وينغمس فى جرائم النصب والإحتيال والتزييف والرشوه ،... الخ .

- يسعى الى تحقيق المتعه « اللذه » لذاته بأى شكل من الأشكال وبأى ثمن وفى أى مكان بجانب ذلك يقوم بإرتكاب الجرائم وممارسة الرذيله.

- يفضل مصلحته أولا ، منافق متسلق لايترك شخص وإلا إستغله لمصلحته ومنفعته .

- يكره كل من هو مسئول عن حفظ النظام والإنضباط داخل المجتمع مثل رجال القانون ، الشرطه ، رؤساءه فى العمل وقد يصل الى حد مقاومتهم والإعتداء عليهم .

- بالرغم من وقوعه تحت طائلة القانون وإستهجان وإزدراء لما اقترفه من أفعال وأعمال غير سويه من قبل المجتمع إلا أنه لم يرتدع ولا يكف عنها بل يتحول الى إنسان سوى بل يقوم بتكرارها وبصورة أضخم ولا يشعر بتأنيب الضمير علاوه على ذلك لايستجيب لما يقدم له من إثابه أو ما يقع عليه من عقاب بل يستمر فى سلوكه الشاذ .

* بالنسبه للعمل ينصح علماء النفس متخذى القرار عدم تركه بدون رقابه ومتابعه أثناء العمل بل ويتم ذلك بشكل مستمر و تحجيمه وردعه والسيطره عليه وعدم التسامح أو التساهل معه فى حالة إرتكابه أى خطأ بل تهديده بصفه مستمره بالعقاب.

الفصل الثاني
التعلم والإدارة

*مقدمه

*الميادين التطبيقيه في التعلم

* تعريف التعلم.

* العوامل التي تؤثر في عملية التعلم

* التعليم والحياه النفسيه.

* شروط التعلم

* النضج والتعلم

* أنواع النشاط التي يتعملها الفرد

* التعلم والعمليه الإداريه.

*التدريب المهني .

*مقدمة:

– التعلم عبارة عن تغيير شبه دائم في سلوك الإنسان نتيجة لإكتساب الخبرات والمعارف والمعلومات من البيئة المحيطه به ـ والطفل منذ ميلاده فى حاجه مستمرة من التفاعل المستمر مع البيئة ينهل منها الخبرات والمعلومات والمعارف والمهارات التى تمكنه من النمو السليم.

– مرور الإنسان بمراحل النمو المختلفه ينتقل الى مستوى تعلم أرقى ومرتفع مبنى على مستوى التعلم السابق فالطفل أثناء مروره بمراحل عمره يزداد تعلمه ويكون أداءه أقرب الى الإتقان – فنجده يتعلم الكلمات ويبدأ فى إجادتها ، القيم ، العادات ، التقاليد ، ماهو مرغوب وما هو غير مرغوب من السلوك ،... الخ – وذلك يتم من خلال الأسرة ، الرفاق ، المدرسة ،..... الخ .

– يلعب التعلم دور مهم وخطير فى حياه الأفراد والأمم وهو عملية ليست بسيطة من الممكن معرفة عناصرها بل صعبة مما جعل علماء النفس يولون اهتمامهم بدراسة عملية التعلم دراسة تجريبية للوقوف على عناصرها لتفسير نشأة السلوك الإنسانى وتكوين شخصيته ليس فقط بل لإستخدامها فى الميادين التطبيقيه مثل :

١- ميدان التربيه :

– تمكن القائمين على العمليه التعليميه من معرفة أفضل الطرق والأساليب التى تؤدى الى إكساب النشأ الخبرات والمعارف وقيم

المجتمع.... الخ – وكلما زاد فهم القائمين على العمليه التعليميه أدى الى تحقيق نتائج أكثر إيجابيه ورفع كفاءة المتعلم وتجنب المخاطر والأضرار التى قد تنتج عن عدم الفهم لها .

٢- ميدان الصناعة :

– عن طريق اجراء البحوث والتجارب على العمليه التعليميه يتم التوصل الى الكثير من المبادئ والقواعد التى يجب مراعاتها أثناء عملية تدريب العمال وإكسابهم مهارات العمل وعاداته السليمه ووضع الرجل المناسب فى المكان المناسب عن طريق المواءمه بين متطلبات المهنه وإمكانيات وقدرات الفرد وبالتالي تجنب الفرد والمنشأه والمجتمع الكثير من المخاطر والمشكلات ،تقليل اصابات العمل ، تقليل نسبه الغياب ، زيادة الإنتاج ، تنميه ولاء الشخص ، رفع الروح المعنويه ، رفع مستوى معيشة الأسره عن طريق زيادة الأجور ، عدم هدر للوقت والجهد وموارد الدولة .

٣- ميدان الإضطرابات النفسيه والعصبيه :

– من خلال ما تقدمة التجارب فى مجال التعليم من نظريات فى التعلم التى يمكن الإستفادة منها فى معرفة أسباب نشأة العديد من الإضطرابات والعادات السلوكيه الغير سويه مما يساعد فريق العمل بالعيادة النفسيه على التشخيص والعلاج وتغيير الأساليب السلوكيه الخاطئه وإكساب الشخص الأساليب السلوكيه السويه التى يوافق عليها.

– التعلم مفهوم واسع شامل ولا يقتصر على التعلم فى حجرات الدراسة وقاعات المحاضرات، لتحصيل المعلومات – بل يشمل كل العمليات التى من خلالها يكتسب المعارف والمعلومات والميول والمهارات « حركيه وغير حركيه » سواء كان هذا الإكتساب مقصود أو غير مقصود .

***تعريف التعلم:**

– تعددت تعاريف التعلم – ولايوجد تعريف محدد يتفق عليه العلماء حيث عرفه هيلجارد (HILGARD, 1977) – بأنه عبارة عن « عمليه تغير أو تعديل فى سلوك الكائن الحى (إنسان ـ حيوان) نتيجه قيامه بنشاط معين بشرط ألا يكون هذا التغير أو التعديل نتيجة لعامل النضج ، الوراثه – أو حالات مؤقته « التعب ، الإرهاق ، تأثير المواد المخدرة ، العقاقير و الأدويه ، المرض ، ...الخ ».

– من هذا التعريف يتضح لنا أن التغير الناتج فى سلوك الكائن الحى عن التعلم يتوقف على قيامه بنشاط معين وليس نتيجة عوامل أخرى .

– فى حين يعرفه / GATES – بأنه عملية من خلالها يقوم الكائن الحى بإكتساب الوسائل التى تمكنه من إشباع حاجاته ودوافعه التى تؤدى الى تحقيق الهدف المنشود – وغالبا ما يكون على هيئة حل المشكلات والشخص يتعلم اذا كان لديه هدف يسعى لتحقيقه فيقوم بتجميع كل قواه واستعداداته وقدراته وتعبئتها للوصول الى هذا الهدف

دائما يكون الهدف هو حل المشكلات .

– أمـا ودورث « WooD WoRTH » – يعرفه بانه عبارة عن نشاط يقوم به الإنسان هذا النشاط يؤثر فى نشاطه العقلى .

***هناك مجموعة من العوامل تؤثر في عملية التعلم وهي :**

– البيئه المحيطه بالإنسان ومدى ما يتوافر بها من امكانيات إقتصاديه وإجتماعيه وتربويه – فعند توافرها يكون التعلم أفضل والعكس.

– أما بالنسبه للفرد يجب أن تتوافر فيه مجموعة من السمات والخصائص مثل :

(١) سمات جسميه:

– يقصد بها النمو الجسمى للإنسان وأعضاؤه وإكتمال نموها أى النضج فالطفل لايستطيع الوقوف قبل نمو أطرافه ونضجها ولا يستطيع المشى قبل نمو قدميه و نضجها ، ....الخ.

(٢) إستعداد فطري « موروث » :

– أثبتت التجارب والبحوث أن هناك علاقة طرديه بين الذكاء والتعلم فكلما إرتفعت نسبة ذكاء الفرد كلما كان أكثر إستعداد ا للتعلم وكان تعليمه أفضل لأنه عن طريق الذكاء يمكن للطفل إدراك البيئة المحيطة به وإكتشافها وإدارك العلاقات بين الأشياء ، ..... الخ.

(٣) الخبرات السابقه :

للتعلم دور مهم فى احداث عمليه التعلم – فالطفل يتعلم من خبراته السابقة – فالطفل يخاف من الكلب لأنه قام بعضه – وقد يرفض اللعب مع القطه لأنها قامت بجرحه بمخالبها من قبل ، .... الخ.

(٤) الميول :

– يمتاز الأفراد بالفروق الفرديه فيما بينهم وبالتالى نجد أن الأفراد وميولهم تكون مختلفه وبالتالى يجب على القائمين على العمليه التعليميه أن يراعوا ذلك ويوجهوا الأفراد الى نوعية التعليم التى تتفق مع ميولهم و أهوائهم وكلما تحقق ذلك كلما كان التعلم أفضل .

(٥) الحالة المزاجيه للشخص :

– الشخص الذى يعانى من إجهاد أو تعب أو إرهاق أو الذى يعانى من قلق وخوف تقل قدرته على التعلم بعكس الشخص الذى يشعر بالراحه والهدوء.

(٦) تهيؤ واستعداد الفرد لتعلم خبره أو مهنه معينة :

– كلما كان التهيؤ والإستعداد مرتفع كلما كان التعلم أفضل أى أن هناك علاقة طرديه بين التهيؤ والإستعداد والتعلم.

(٧) التدعيم : نوعان :

(أ) ايجابي :

- ينقسم الى مادى فى شكل « أموال ، هدايا ، شهادات تقدير ، لعب ، .... الخ » ومعنوى فى شكل « التشيجع ، الثناء ، التقدير ، الإعجاب ،... الخ » .

(ب) سلبي:

- ينقسم الى مادى مثل « إيقاع الأذى بالمتعلم ، الضرب ، الحرمان من الحافز أو الأجر ، .... الخ ومعنوى مثل « الإحتقار، الإزدراء ، التوبيخ ، الاستهجان ، ..... الخ.

- كل من التدعيم الإيجابي والسلبي يلعب دور في عمليه التعلم:

فالتدعيم الإيجابى يكون دافع وحافز للفرد للتعلم – أما السلبى يجنب الشخص تكرار الوقوع فى الخطأ مره ثانيه.

- ولكن أثبتت البحوث والدراسات أن التدعيم الإيجابى أفضل من السلبى فى عمليه التعلم .

(٨) نتائج التعلم :

كلما تم إطلاع المتعلم على نتائج عمله بإستمرار يكون ذلك مشجع ودافع للمتعلم على التعلم.

التعلم والحياة النفسيه:

- يلعب التعلم دور حيوى فى الحياه النفسيه للفرد وسلوكه فعن

طريق التعلم يكتسب الخبرات والمهارات والمعارف التى تمكنه من تطويع دوافعه وإشباعها بما يتفق مع ثقافة المجتمع « قيم ، عادات وتقاليد ،...الخ ».

– بالنسبه للتعبيرات الإنفعاليه تصطبغ بالصبغه الإجتماعيه وإكتساب المعاني والأفكار العامه والقدره على التفكير والتذكر الجيد وينمو لدى الفرد الأنا الأعلى « الضمير » – وآثار عملية التعلم تبدو واضحة منذ لحظة الميلاد فالطفل الرضيع يتعلم الصياح حيث يلفت المحيطين به بما يعانيه ومع مرور الأيام يتعلم العديد من الخبرات والمعارف الأكثر تعقيداً عن أنفسنا والبيئة المحيطه بنا وحل المشكلات التى تحتاج الى تفكير عميق .

– يعد الإنسان أكثر الكائنات الحيه إحتياجاً الى التعلم بل وأقدرها عليه ويرجع ذلك الى أن الحيوانات تولد ولديها إستعدادات فطريه للقيام ببعض الأنماط السلوكيه التى تمكنها من الحفاظ على بقائها و إشباع حاجاتها والتكيف مع بيئتها المحدودة ـ بعكس الإنسان الذى يولد مزوداً بقدر ضئيل من الإستعدادات الفطريه والدليل عجزه فى مواجهة مطالب الحياه الماديه والإجتماعيه وحماية نفسه مما أدى إلى إطالة فترة حضانته ورعايته حتى يتعلم الأساليب والوسائل التى تمكنه من إشباع حاجاته .

*** شروط التعلم :**

– لكى تحدث عمليه التعلم أيا كان نوع التعلم « عقلى ،

إجتماعي ، حركي » - لابد من توافر مجموعة شروط وهي :

(١) أن الشخص المتعلم لابد أن يكون أمامه مشكلة تحتاج الى الحل أى عباره عن موقف جديد غير متعود عليه أو غامض يمثل عقبه أمامه تعوق تحقيق اهدافه أو اشباع حاجاته.

(٢) وجود دافع قوى لدى الشخص المتعلم يدفعه الى التعلم يدفعه الى التعلم حيث أثبتت البحوث والدراسات أن هناك علاقه طرديه بين الدافع والتعلم فكلما كان الدافع قوى كلما كان التعلم أفضل .

(٣) أن الشخص المتعلم لابد أن يكون وصل الى مستوى معين من النضج يمكنه بجانب الخبرة فى تعلم المواقف الجديده فالطفل لايستطيع تعلم الوقوف قبل نضج عظامه ، .... الخ.

*** النضج والتعلم :**

يقصد بالنضج هو تغير شبه دائم يطرأ على سلوك الكائن الحى نتيجه لعوامل فسيولوجيه فى ظروف البيئة العامه دون تدريب ، تمرين عكس التعلم الذى يكون نتيجة لعملية التدريب والمران والممارسة ولكن التعلم يتوقف بدرجه ما على مستوى النضج الذى وصل اليه الكائن الحى فالطفل لايستطيع الوقوف أو المشى قبل أن ينضج جهازه العصبى ولايستطيع التحكم فى بوله وتخزينه فى المثانه قبل أن يصل النضج العصبى العضلى لدرجه معينه تجعله يتحكم فى ذلك .

- وأن قدرات الطفل والنمو العقلى له مثل « التصور ، التخيل ،

التفكير ،التذكر» تنمو وترتقى كلما تقدم الطفل فى مراحل العمر المختلفة.

* بعد هذا العرض يتضح لنا أن هناك علاقة وثيقة بين التعلم والنضج - فبدون النضج لاتحدث عملية التعلم فالطفل لايستطيع التعلم إلا إذا وصل الى مستوى كافى من النضج يمكنه من تعلم المهارات المختلفة سواء كانت عقليه ، إجتماعيه ، حركيه - فالطفل الصغير من الخطأ أن تحاول الأم تعليمه الكتابه قبل أن تنضج أعصاب وعضلات اليدين قد يؤدى الى حدوث تشوهات فى أصابع اليد نتيجة لإصرار الأم على إمساك طفلها القلم بالطريقه الصحيحه.

- أيضا تعليمه الوقوف قبل أنت تنضج عظام الساقين قد يصيبها بالتقوس وأن التعلم المبكر قبل حدوث مستوى مناسب من النضج يؤدى الى قدر ضئيل من التحسن لا يتناسب مع الجهد المبذول أثناء التعلم والتدريب - بل ربما يعطل عملية التعلم.

- من هنا يتضح لنا أن النضج عملية يشترك فيها أفراد النوع الواحد أما عملية التعلم يكون مفروض على الشخص وبالتالى النضج يقوم بعملية التقريب بين أفراد النوع - أما التعلم يؤدى الى زيادة الفروق بين أفراد النوع من خلال ما يتم تعلمه .

*أنواع النشاط التي يتعلمها الفرد :

تعددت أنواع النشاط التي يتعلمها الفرد أهمها:

(١) العادات والمهارات :

– تشمل جميع أوجه النشاط الحركى من وقوف ، مشى ، جرى ، قفز ، مهارات يدويه ، أداء أعمال معينه « فنيه ، إداريه» ،...الخ– وهى عبارة عن عمليات جسميه تدخل فيها عضلات الجسم الإرادية كما تشمل أيضا الكتابه ، العزف الموسيقى ، المهارات اليدويه التى تدخل فيها العضلات الدقيقه مثل عضلات أصابع اليد .

– يوجد فروق بين العادة والمهاره – فالأولى عبارة عن نشاط يقوم به الشخص بطريقة آليه ويكون مسروراً عند تكرارها – أما الثانيه عباره عن عادات حركيه لها هدف إجتماعى مثل مهارة الكتابه على الكمبيوتر ، العزف على آله موسيقيه .

(٢) المعلومات والمعاني :

– الطفل يولد ولديه دافع الفضول وحب الإستطلاع فالبيئة غامضه بالنسبة له ويحاول إكتشافها لكى يتكيف معها عن طريق التساؤلات التى يطرحها على المحيطين وبالتالى يكتسب العديد من المعانى والمعلومات بصفة مستمرة خلال مروره بمراحل عمره المختلفة فيكتسب معانى الإشياءوالأسماء والأماكن واللغه ، العمليات الحسابيه ، الأحداث التاريخيه ،إكتشافه الإختلاف بين الأشياء وبعضها ويكتسب

هذه المعلومات عن طريق الحواس التى تعد النافذه أو البوابه التى من خلالها يطل الفرد على البيئة المحيطه به، يكتشف ويكتسب الخبرات والمعلومات والمعارف عنها و يحمى نفسه هذه المعلومات والخبرات يستخدمها فى حل المشكلات التى تواجهه .

(٣) السلوك الإجتماعي:

- الإنسان مدنى بطبعه أى لايستطيع العيش بمفردة بمعزل عن الآخرين بل لابد أن يعيش داخل جماعة وفى تفاعل مستمر مع أعضائها ومن خلال هذا التفاعل يتعلم الكثير من قيم وعادات وتقاليد الجماعة وكيف يتحكم فى إنفعالاته وكيف يعبرعنها بطريقة مقبوله من قبل الجماعة التى ينتمى اليها ومن خلالها تتحدد هويته ويكتسب ميوله وإتجاهاته النفسيه وأدوارة .....الخ .

***التعلم والعمليه الإداريه :**

- يلعب التعلم دور مهم وحيوى فى الإدارة حيث أثبتت البحوث والدراسات أن الإدارة إستفادة من هذه العملية فى حل مشاكلها الإنتاجيه وتحسين الإنتاج وزيادته حيث أن التعلم يحدث تغييراً ايجابيا فى سلوك الأفراد أثناء آداء أعمالهم مما يؤدى الى زيادة الإنتاج حيث يوجد علاقة وثيقة بين التعلم والتدريب المهنى .

***التدريب المهني :**

- يوجد علاقة وثيقة بين كل من التعلم والتدريب المهنى حيث

يعد التعلم الجانب النظرى – أما التدريب هو الجانب التطبيقى .

– من هنا يعد التدريب المهنى هو العمليه التى من خلالها يتم إكتساب الفرد العديد من الخبرات والمهارات التى تمكنه من القيام بآداء عمل معين أو مهنه على أكمل وجه .

– إحتل التدريب المهنى مكانه مرموقه فى هذا العصر بسبب التقدم العلمى والثورة التكنولوجيه التى يحياها إنسان هذا العصر مما دفع الحكومات بإنشاء مراكز للتدريب المهنى فى شتى فروع الصناعه فعلى سبيل المثال أنشئت مراكز ملحقه بالمصانع والمؤسسات بوزارة التعليم العالى ، بوزارة الصناعه .

– هذه المراكز تؤدى إلى خلق العديد من القوى البشريه التى تتمتع بكفايه إنتاجيه مرتفعه تكون قادره على تطور الصناعة فى المجتمع.

– هناك مجموعة من العوامل تؤدى الى نجاح عمليه التدريب المهنى وتحقيق أهدافه على أكمل وجه وهى :

١- وضوح الهدف ومعرفته :

– إن ادراك الشخص ومعرفته للهدف من عملية التدريب يؤدى الى إتقان العملية التدريبيه بصرف النظر عن نوعيه المهنه أو الوظيفة التى يدرب من أجلها – ويجب أن تقوم مراكز التدريب المهنى بتوضيح الهدف من عملية التدريب ومعرفة الوظيفة الجديدة التى يدور حولها

التدريب ويتم ذلك من خلال القاء المحاضرات على المتدرب أو من خلال المناقشه والحوار معه وقد أوضحت البحوث والدراسات أن وضوح الهدف يساعد على سرعة الوصول اليه .

٢- التدريب الموزع :

يوجد نوعين من التدريب هما :

(أ) التدريب الموزع :

– يتم تدريب الشخص فترات قصيره موزعة على مدة طويله من الزمن .

(ب) التدريب المركز :

– يقصد به التدريب على فترات طويله موزعة على مدة قصيره من الزمن .

وقد أثبتت البحوث والدراسات أن التدريب الموزع يؤدى الى نتائج أفضل فى إكتساب العديد من الخبرات والمعارف والمهارات .

٣- تحديد مستوي للعمل :

– يقوم الفرد بتحديد مستوى معين فى حياته فعلى سبيل المثال يقوم الأب بتحديد مستوى معين من التربيه لأبنائه ، العامل يقوم بتحديد مستوى معين لإنتاجه ، الموظف يقوم بتحديد مستوى معين من أدائه .

وفى التدريب المهنى يتمنى المتدرب تحقيق مستوى معين من الخبرات والمهارات يكتسبها من عمليه التدريب مما يدفعه إلى بذل الجهد للوصول إلى هذا المستوى - وبالتالى يجب على القائمين على عملية التدريب المهنى أن يضعوا مستوى تقرير معقول بعيداً عن المبالغه لأن المستوى المعقول يقوم بدور الدافعيه فى عمليه التدريب المهنى ولذلك يجب أن يراعوا الآتى عند تحديد مستوى العمل :

(١) مراعاة الفروق الفرديه بين الأشخاص وهذه الفروق متعدده فمثلا لانأخذ مستوى الأداء المرتفع ونضعة لمستوى يسعى اليه جميع الأفراد ولكن يجب أن يأخذ متوسط الأداء كمستوى للمجموعة المتدربه وفى نفس الوقت تعطى فرصه للنابهين والمتفوقين الوصول الى هذا المستوى ثم التفوق عليه مما يجعلهم يشعرون بالكفايه والرضا و على الجانب الآخر يشعر الأفراد المتوسطون بالكفايه والرضا.

(٢) قيام القائمين على عملية التدريب بتجزئة عملية التدريب الى مجموعه من المستويات المرحليه ويتصف كل مستوى بالبساطه والبعد عن المغالاه والتعقيد هذا يولد الإثاره والحماس والدافعيه لدى الأشخاص المتدربين لبذل الجهد والعمل للوصول الى المستوى النهائى

(٣) يجب أن يكون تقرير المستوى النهائى المطلوب فى عمل ما أو إكتساب خبره أو مهاره أن يتم تقسيم العمل أو المهاره تقسيما دقيقا وتحليل مكوناته وأجزائه الى مجموعة من المستويات وهذه المستويات تتسم بالواقعيه والموضوعيه .

(٤) يفضل أن يصاحب الوصول الى المستوى التدريبى الثواب والعقاب المتمثل فى إظهار الإعجاب والتقدير والثناء والتشجيع أمام المجموعة هذا بالنسبه للثواب - أما بالنسبه للعقاب يتمثل فى النقد ، اللوم ، .... الخ مما يمكن من الوصول الى قمة التدريب وإكتساب الخبره والمهارة المطلوبه.

٤-أسلوب التدريب:

- لقد طرحت مجموعة من الأسئلة أمام علماء النفس حول أسلوب وطريقة التدريب مثل :

- هل من الأفضل على القائم بالعمليه التدريبيه ان يدرب الأفراد على الأعمال الجديده ككل ؟ - أم يتم تدريبهم على أجزاء كل جزء منفصل عن الآخر - ثم بعد ذلك يتم الربط بين أجزاء العمل ككل .

- لقد أثبتت البحوث والدراسات أن الطريقة الكلية تعد أفضل فى عملية التدريب ولكنها قد لاتصلح أثناء القيام بإكتساب بعض الخبرات والمهارات الفنيه الدقيقه المعقده وبالتالى يتم تقديم الخبره ككل للمتدربين. ثم بعد ذلك يتم تقسيمها الى أجزاء طبيعية.

الفصل الثالث

القيادة والسلوك الإبتكاري وتطوير الإجراءات

*مقدمه .

* مفهوم القياده .

* نظريات القياده.

* أنماط القياده.

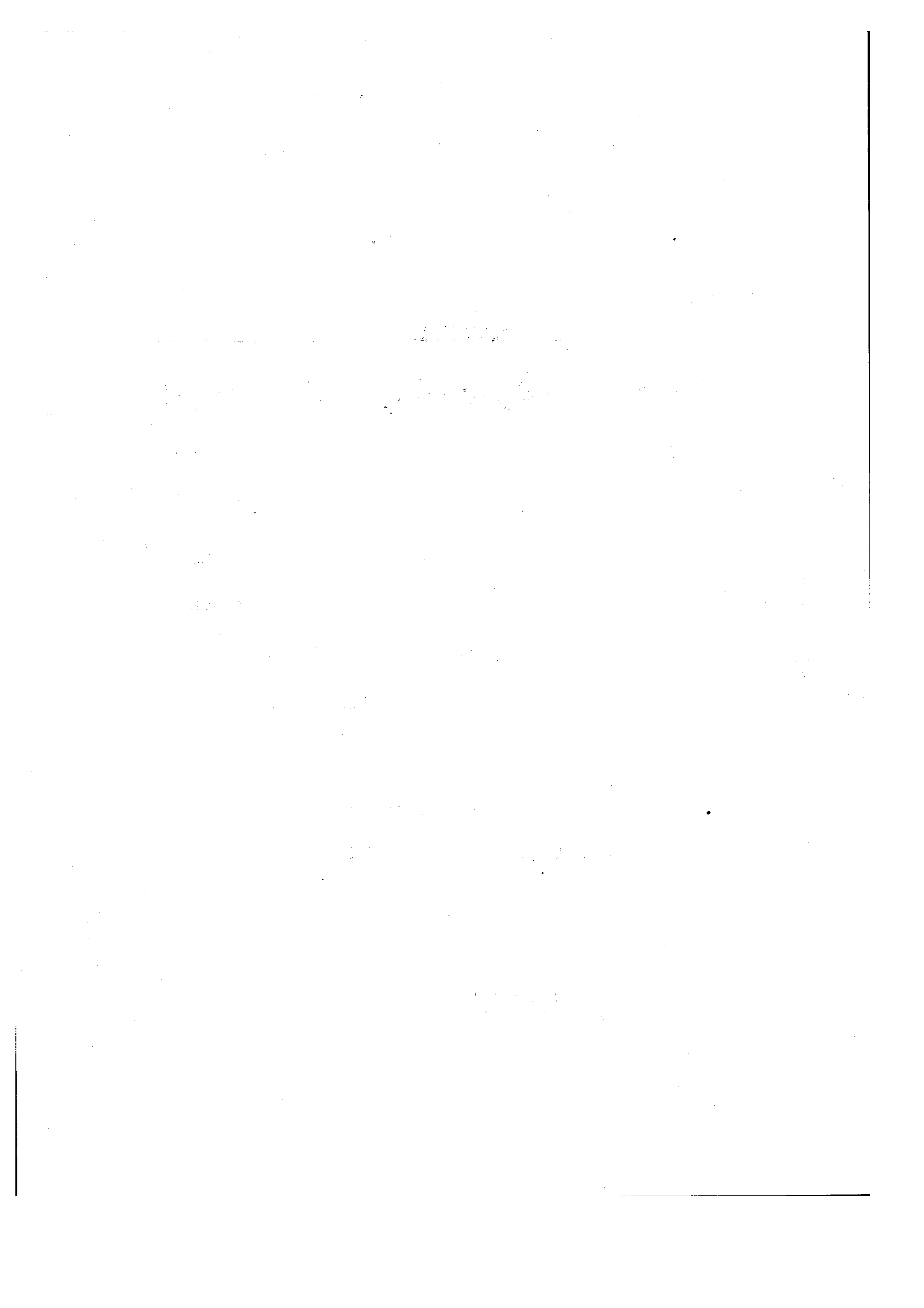
* خصائص القائد النفسيه والإجتماعية

* الوظيفه الأساسية للقائد .

* مهارات القائد .

* السلوك الإبتكاري وتطوير الإجراءات

* معوقات الإبداع والخلق والإبتكار وتطوير الإجراءات



مقدمة:

- تعد القيادة ظاهرة عامه لأن الإنسان مدنى بطبعه لايستطيع العيش بمفرده لابد من العيش داخل جماعه وبالتالى من النادر أن تجد جماعة بدون قياده تقوم بتنسيق جهودها والعمل على تماسكها وإستمراريتها ومساعدتها فى تحديد أهدافها والعمل على تحقيقها.

- القيادة تتأثر بثقافة المجتمع « عادات ، تقاليد ، معتقدات ، عرف ، قانون ،... الخ » - ونمط الحياه السائد فهناك مجتمعات تعطى كبير السن فرصة كبيره للقيادة لمالديه من خبرات ومهارات تؤهلة إلى ذلك مثل مجتمع القبيلة مثلا.

- يعد موضوع سيكلوجيه القيادة من أهم الموضوعات التى يولى علوم كثيرة اهتمام شديد بها و التى يبذل الباحثون جهدهم ويجرون البحوث والدراسات السيكلوجيه لمعرفة خصائص وسمات القائد والشروط والعوامل التى تؤدى الى ظهور القائد مما يمكنهم من وضع النظريات التى تقوم بتفسير القيادة .

- يرجع الإهتمام بموضوع سيكلوجيه القياده للدور الذى تلعبه فى حياة الشعوب والأمم لانه يقع على عاتق القادة النهوض بمجتمعاتهم وتقدمها والعمل على تماسكها فكثير من القادة إستطاعوا أن يغيروا أحوال شعوبهم وتاريخهم بل وتاريخ البشريه بأكملها هذا على الجانب المدنى كما استطاع القادة أيضا علىَ الجانب العسكرى أن يقوموا بأعمال بطوليه وعظيمة إستطاعوا أن يغيروا سير المعركه لصالحهم

وتحويلها الى إنتصارات فى أصعب الظروف .

– القيادة ظاهرة إجتماعيه ونفسيه لأنها تعد صوره من صور التفاعل الإجتماعى الذى يحدث بين الفرد والجماعة التى ينتمى اليها وهذا التفاعل ينشأ بطريقه تلقائيه لإشباع حاجات الأفراد وميولهم وإهتماماتهم وطموحاتهم الإجتماعيه .

– القيادة أحد الأدوار التى يقوم بها القائد أثناء تفاعله مع أفراد الجماعة ولابد أن يتسم من يقوم بهذا الدور بالقدرة على التأثير وإقناع الآخرين وتوجيه سلوكهم من أجل تحقيق الأهداف التى تسعى الجماعة الى تحقيقها.

– الدور الذى يلعبه القائد داخل الجماعة يعد من أهم الأدوار المرتبطه بمراكز بناء الجماعة لأن تماسك الجماعة وفاعليتها يعتمد على هذا الدور.

*** مفهوم القيادة :**

– يقصد بالقيادة فن التأثير الذى يقوم به الشخص من أجل إتحادهم وتجميعهم وتوحيد جهودهم وتنسيقها ويقوم بضرب المثل لأعضاء الجماعة فى الأعمال والتصرفات بما يضمن للأعضاء ولائهم وطاعتهم و تعاونهم بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوه.

– قبل أن نقوم بتعريف مفهوم القياده يجب التمييز بين كل من القيادة والقائد فالقيادة مفهوم يشير الى العمليه بينما مفهوم القائد

يشير الى مركز موجود داخل الجماعة أو بمعنى آخر يشير الى الشخص الذى يشغل هذا المركز .

– حيث يعرف / ستو جدل « STO GDILL » – ١٩٥٠ – القياده بأنها « العملية التى من خلالها يتم التأثير فى أنشطة الجماعة لإعداد أهدافها ، تنفيذها » – فى حين يرى فيدلر « FIEDLER » – ١٩٦٧ – بأن القيادة عباره عن « أفعال معينة يؤديها القائد داخل الجماعة من أجل توجيه ومساندة وتآذر مايقوم به أعضاء الجماعه من أعما ل » .

– أما مفهوم القائد فيقصد به عبارة عن « شخص يعد مركز سلوك الجماعة أى أن القائد عبارة عن شخص يلتف حوله أعضاء الجماعه ويقوم بدرجه كبيره من عملية الإتصال داخل الجماعة .

– فى حين يعرف القائد بأنه « الشخص القادر على قيادة أعضاء الجماعة نحو أهدافها لتحقيقها – أما كاتل يعرفه بأنه « الشخص الذى يكون تأثيره ملحوظ فى تركيب الجماعة التى يقودها أى يحدث تغيير فى مستوى أدائها فى حين كارتر / يرى القائد بأنه « الشخص الذى يقوم بالإهتمام بسلوك الجماعة »

– القائد عبارة عن شخص يقود جماعة معينه فقد تكون هذه الجماعة مؤسسه أو شركه ، قوه عسكريه.

– أما القائد من الناحيه السيكلوجيه فهو الشخص الذى يتواجد

بين أعضاء الجماعه ويتلقى الدعم منهم وفى نفس الوقت يكون قادر على التأثير فى سلوكهم بدون التدخل من أى سلطة خارجية .

***نظريات القيادة :**

– سوف نعرض لعدد من نظريات القيادة من وجهة نظر علماء النفس حيث نجد البعض يركز على شخصية القائد والبعض الآخر على وظائف القائد أو سماته وصفاته فى حين ذهب البعض الى التركيز على الموقف أما البعض الآخر ففضل التركيز على التفاعل بين كل المتغيرات لتفسير القياده وسوف نعرض لأهم نظريات القيادة :

١- نظريه السمات : TRCIT THEORY

وجهة النظر التى تعتمد عليها نظرية السمات فى دراسة القيادة أن القائد لديه مجموعة من السمات والخصائص الشخصيه تجعلهم يختلفون عن باقى أفراد الجماعة وتؤهلهم أن يكونوا قاده للجماعات التى ينتمون اليها وسمات القائد التى وردت بهذه النظريه هى :

أ- سمات جسميه :

– يجب أن يتوافر من وجهة نظر هذه النظرية مجموعة من السمات والخصائص الجسميه من حيث القامه يجب أن يميل الى طول القامه بجانب ضخامة الجسم وثقل الوزن وقوة فى العضلات ، يمتاز بالحيويه والنشاط والخلو من الأمراض والعاهات .

ب ـ سمات عقليه :

– يجب أن يتوفر للقائد مجموعة من السمات والقدرات العقليه تمكنه من قيادة أعضاء الجماعة ومساعدتهم على تحقيق أهداف الجماعه التى يتطلعوا إلى تحقيقها مثل أن يكون واسع الأفق ثرى المعرفه والثقافه .

– يتمتع بدرجه عاليه من الذكاء ، لديه بعد نظر ذو بصيره قويه قادر على التنبؤ و التوقع عما سيحدث فى المستقبل ومواجهته ، لديه القدره على إتخاذ القرارات السليمه ، القدره على الخلق والإبداع والإبتكار ولكى يحقق ذلك لابد أن تكون لديه القدره على التعبير بطلاقه والقدره على الخطابه وصياغه الجمل .

– يجب أن يكون الفرق فى الذكاء بين القائد وأعضاء الجماعة غير كبير حتى يمكن التفاهم مع أعضاء الجماعة لأنه اذا كان ذكاء القائد مرتفع بدرجه كبيره عن أعضاء الجماعة يؤثر سلبا على عملية التفاهم ويجعله أكثر صعوبه وإعاقة قيام العلاقات المناسبه بينه وبين اعضاء الجماعة ويكون تأثيره سلبيا على القائد ولكن يفضل أن يكون ذكاء القائد قريب من متوسط ذكاء أفراد الجماعة .

جـ ـ السمات الإجتماعيه :

وتشمل سمات وخصائص إجتماعيه عديده يجب توافرها فى القائد مثل القدرة على الإعتماد على النفس وتحمل المسئوليه والقدره

على إتخاذ القرار ، المشاركه الإجتماعيه فى كافة الأنشطه التى تقوم بها الجماعة ، قادر على تحقيق روح التعاون وكسب حب وود وإحترام أعضاء الجماعة له .

– يكون إنبساطى مرح يمتاز بالدعابه والفكاهة ، قادر على جمع أفراد الجماعة حول أهدافها بجانب القدره على السيطره والتأثير فى أفرادها .

د - السمات العامه :

– التدين والخلق الحسن والسمعة الطيبه ، التمسك بالقيم والمعايير الإجتماعيه التى يقرها الشرع ويعترف بها المجتمع مثل الأمانه ، الصدق ، النزاهة ، الغيريه ، الخيريه.

– يجب أن يمتاز بالرشاقة وحسن الهندام والتناسق فى الملبس

– يجب أن يمتاز بقوة العزيمه والإصرار والمثابره والطموح وتحمل المسئوليه والذاكره القويه ، الإتزان الإنفعالى والقدره على ضبط النفس وعدم الثوره لأتفه الأسباب .

٢- النظريه الوظيفيه / FuNcTioNAL THEoRY

– تنظر أيضا هذه النظريه إلى القيادة على أنها مجموعة من الوظائف والأدوار تقوم بها لتحقيق الهدف التى تتمنى الجماعة فى تحقيقها.

وتتمثل هذه الوظائف في :

أ- القيام بالتخطيط لتحقيق الأهداف التى تتطلع اليها الجماعه سواء الأهداف القريبة أو البعيده

ب - رسم السياسات التى سوف تسير عليها الجماعة بعد أن قامت الجماعة بتفويض القائد فى ذلك بسبب الثقة الكاملة فى قائدها « مديرها » .

جـ - تحديد الإطار الفكرى « الإيديولوجي » للجماعة حيث يكون القائد فى أغلب الأحوال مصدر للأفكار والمعتقدات والقيم سواء الدينية أو السياسيه للجماعة .

د - إمداد الجماعة بالخبره بما يتوافر لديه من خبرات ومهارات ومعارف تمكنه قيامه بدوره على أكمل وجه فى قيادة الجماعة وإدارة شئونها وتحقيق أهدافها وبالتالى يعد القائد داخل الجماعة بمثابة الخبير التى تلجأ إليه الجماعة لأستشارته فى كل أمورها.

هـ - يقع على عاتق قائد الجماعة مسئولية إدارة الجماعة عن طريق تحقيق التفاعل الإجتماعى بين أعضائها على أكمل وجه وتنسيق سياسة وأهداف الجماعة وبذل الجهد لتحقيقها.

و- يلعب القائد داخل الجماعة دور الحاكم حسب نوع القيادة والممارسة حيث يقوم بالوساطة بين أعضائها وفض الخلافات والصراعات التى تنشأ بينهم سواء أكانت إجتماعيه ، دينيه ، إقتصاديه ، ... الخ.

ز ـ لكى تحقق الجماعة أهدافها على أكمل وجه لابد من الإستعانه بمبدأ الثواب والعقاب وكل حسب مشاركته فى تحقيقها والقائد / المدير - يعد مصدر الثواب والعقاب ذلك يؤدى الى الحفاظ على تماسك الجماعة وإستمراريتها والمحافظة على النظام والضبط داخلها .

حـ ـ يعد القائد نموذج سلوكى يحتذى به فيجب أن يكون مثل أعلى وقدوه حسنه حتى يحتذى به أعضاء الجماعة .

٣- النظرية التفاعليه iNTERACTioNAL THEoRY

- يتضح من إسم النظرية أنها تدور حول التفاعل والتكامل بين كل من المتغيرات الأساسيه الرئيسيه فى القيادة المتمثله فى :

أ - القائد وشخصيته ومايتوافر لديه من إمكانيات وقدرات وخصائص .

ب ـ الأتباع من حيث رغباتهم وحاجاتهم الأساسيه ومشاكلهم وإتجاهاتهم أيضا .

جـ ـ الجماعة التى يقودها من حيث هيكلهاوبنائها وتركيبها والظروف البيئيه المحيطه بها والمواقف التى تتعرض لها العلاقات بين أعضائها.

د- المواقف التى تفرضها الظروف الماديه والإجتماعيه وطبيعة العمل وظروفه.

– أما من حيث القياده من وجهة نظر هذه المدرسة ترى أن القائد لابد أن يكون عضو فى الجماعة ويشارك فى مشكلاتها ومعاييرها وقيمها ويوثق العلاقة بين أعضاء الجماعة ويتفاعل القائد مع أعضاء الجماعة لتحقيق هدف معين ويواجه المشكلات التى تواجه هذا الهدف والصعوبات التى تعوق تحقيقه وليتم ذلك يجب عليه أن يكون ملم بحاجات الأفراد وإتجاهاتهم ومشاكلهم وقدرات الجماعة و ما يحيط بها من ظروف .

٤ - نظرية الرجل العظيم: GREAT MAN THEoRY

– تفترض هذه النظريه أن الحوادث والتغيرات الجوهرية التى تحدث فى المجتمع سواء على المستوى المحلى أو الدولى تحدث بواسطة القادة والتاريخ مليء بالقادة الذين لعبوا دور فى أحداث مثل الزعيم/ غاندى ، جون كيندى ، جمال عبد الناصر ، خالد بن الوليد ، صلاح الدين الأيوبى ، أنور السادات ، حسنى مبارك ، مارتن لوثر ، نيلسون منديلا ، .... الخ.

– ترى هذه النظرية أن هؤلاء الأفراد بسبب مايتوافر لديهم من إمكانيات وقدرات ومواهب غير عاديه سوف يصبحون قاده فى أى مكان وأى زمان فعند ما يظهر هذا الشخص فى أى مكان نجد الناس تلتف حوله وتتبعه فى أى شيء.

٥- النظريه الموقفيه : SiTuATiONAL THEORY

يرى أنصار هذه النظريه أن هناك مواقف وظروف معينه هي التي تهيء الفرد لكي يصبح قائداً أو مديراً والقيام بدوره كقائد على أكمل وجه في هذا الموقف - كما ترى أن الفرد قد يكون قائداً في موقف معين أما في موقف آخر لايكون بالضرورة قائد فيه فعلى سبيل المثال قد يصلح الفرد لقيادة جماعة أثناء الحرب بينما لايصلح لقيادتها أثناء السلم .

*أنماط القيادة:

١- القيادة الإرغاميه :

هي القيادة التي تتركز السلطة في يده ويتخذ القرارات بنفسه ويرسم سياسة الجماعة ودور كل فرد فيها ، وهو مصدر الثواب والعقاب ، المرؤوسين لايملكون حق إبداء الرأى أو إختيار العمل أو المساهمة في إتخاذ القرار ، يشجع على تقليل الإتصال بين أعضاء الجماعة .

- في ظل هذا المناخ الإستبدادى تؤدى الطاعة العمياء الى شعور المرؤوسين بالإحباط وخفض الروح المعنويه لديهم وتعطيل قدرتهم على الخلق والإبداع والإبتكار مما يؤدى إلى ظهور منافسة الغير شريفه والصراع وضعف روح التعاون وعدم الإستقرار وعدم الرضا ، إنتشار روح السلبيه وفقدان الولاء والإنتماء والإكتفاء بالعمل الذى يحميهم

فقط من القائد .

– فى حالة غياب القائد تنخفض الإنتاجيه بشكل ملحوظ .

٢- القيادة الإقناعيه « الديمقراطية » :

– يقوم بتوزيع المسئوليه – آخذ فى الإعتبار آراء المرؤوسين ، إشراكهم فى إتخاذ القرارات ، التشجيع على تكوين علاقات شخصيه ، رفع الروح المعنويه لهم ، كسب ودهم وحبهم كل ذلك يجعلهم يتقبلون أوامره بروح راضيه ونفس هادئه ويبذلون قصارى جهدهم لتنفيذها.

– وقد أثبتت البحوث والدراسات أن إنتاج جماعة القائد الديمقراطى تكون أقل من جماعة القائد الديكتاتورى ولكن غياب القائد الديمقراطى لايؤثر على عملية الإنتاج من حيث الكم والكيف بعكس جماعة القائد الديكتاتورى .

٣- القيادة الفوضويه :

– هو الذى يترك الحبل على الغارب أى يعطى الحريه التامه للمرؤوسين يقوموا بأداء الأعمال والأفعال كما يحلوا لهم ويشارك القائد المرؤوسين بدرجه ضعيفه مثل إمداد الأفراد بالمعلومات والمعارف والمواد إذا طلب منه ذلك ولكن لايقوم بأى عمل آخر.

*القائد الناجح :

–هوالذى يعتمد فى سياسته على خليط من الإقناع والإرغام

والديمقراطيه والجمع بينهما حسب الموقف .

*خصائص القائد النفسيه والإجتماعية :

- التدين والتمسك بالفضائل وحسن الخلق والبعد عن الرذائل من خلال التمسك بتعاليم الدين السمحة.

- قوى الشخصيه قادر على السيطره على نفسه والإتزان والثبات والقدره فى التأثير فى الآخرين وإقناعهم .

- يكون لديه روح الولاء والإنتماء للوطن قويه .

- قادر على تكوين علاقات إجتماعيه مع الآخرين والتفاعل معهم.

- إنكار الذات أى التغلب على أنانيته وتفضيل المصلحة العامه على المصلحة الشخصيه .

- الإتصاف بالعدل والمساواه وعدم المجامله أو المحاباه وإتخاذ اسلوب الثواب والعقاب بصوره أكثر حياديه .

- القدرة على التوقع والتنبؤ عما سيحدث فى المستقبل .

- القدرة على الإبداع والخلق والإبتكار.

- التمتع بالمظهر الجيد والرشاقه والصحة النفسيه والجسميه .

- القدره على ادارة الحديث واللباقه.

- أن يكون شخصيه مرحة ينشر جو المرح والبهجه بين المرؤوسين.

- أن يمتاز بالتواضع والبعد عن التعالى والغطرسه والكبرياء .
- ينشر جو ديمقراطى فى مؤسسته .
- الإلتزام بتطبيق قواعد الأمن الصناعى .
- قوة التحمل والصبر.
- المستوى الإجتماعى المناسب .
- أن يتمتع بطموح عالى وتفاؤل وروح معنويه مرتفعة .
- التحلى بالإنضباط والربط والنظام .

***الوظيفه الأساسيه للقائد :**

- العمل على تحقيق التجانس وإيجاد التوافق بين حاجات الأفراد ورغباتهم و إمكانياتهم وقدراتهم وإحتياجات المؤسسة أو المنظمة التى ينتمون اليها.

- علاوة على ذلك يلعب القائد دوراً مهما فى رفع الروح المعنويه لهم وبالتالى ينعكس إيجابا على إنتاجيتهم كما وكيفا لأن الإمكانات والموارد لاتقود الأفراد ولكن القائد / المدير هو الذى يقوم هؤلاء الأفراد وحفزهم ودفعهم إلى العمل وإستغلال مالديهم من موارد وإمكانيات أفضل إستغلال .

*** ولكن يحقق القائد مهمته علي اكمل وجه في الموقع الذي يقوده لابد أن تتوافر لديه ثلاث مهارات وهي:**

*مهارات إجتماعية :

- يجب أن تتوافر فى القائد القدره على تكوين علاقات طيبه مع أعضاء الجماعة داخل المنظمة أو المؤسسة والتفاعل والتفاهم ورفع الروح المعنويه والعمل على تماسكهم وتنظيم جهودهم وتوحيدهم لتحقيق الهدف الذى تكونت من أجله .

- يجب أن تعد المهارة الإجتماعية جزء من العمل اليومى للقائد / المدير ويجب أن تعد سمة أساسيه فيه .

*مهارات فنيه :

- يجب أن يكون القائد / المدير ملم بمجال تخصصة وبكل كبيره وصغيره فيه مواكبا للتقدم الحادث فيه ولديه الخبرات والمعارف بكل تخصص له علاقه بمجال تخصصه .

*مهارات عقليه :

- يجب على القائد أن يمتاز بقدرات فكريه وعقليه مثل القدره على الخلق والإبتكار والإبداع والقدرة على التنبؤ والتوقع وإتخاذ القرار المناسب وفى الوقت المناسب ولكى يتحقق ذلك :

- مواكبة التقدم العلمى والتكنولوجى الحادث على مستوى العالم.

- التمتع بالمرونه الذهنيه فى مواجهة المشكلات ومعالجتها.

- ذو خيال واسع .

- الثقه بالنفس والإيمان بقدراته وإمكانياته بشرط عدم الغرور والكبرياء والتعالى.

- تتوافر لديه قدره جيده فى تنظيم أفكاره والقدره فى التعبير عنها متحمسا لها ويبذل قصارى جهده لتحقيقها .

- أن يكون أكثر واقعيه وموضوعيه فى قرارته بعيداً عن الميول والأهواء والتحيز وتكون أكثر حياديه .

*السلوك الإبتكاري وتطوير الإجراءات

– يعد قدره الإنسان على الخلق والإبداع والإبتكار وتطوير الإجراءات أحد الأساليب التي ينفرد بها بنى البشر عن باقى الكائنات الحيه ويعد السلوك الإبتكارى أعلى مستوى من الرقى والإمتياز يمكن أن يصل اليه عقل الإنسان .

– يعد موضوع الإبتكار وتطوير الإجراءات من الموضوعات القديمه منذ نشأة الخليقة – الدليل على ذلك ما خلفه لنا الأجداد والسلف من إبتكارات استخدمتها الأجيال المتعاقبه قاعدة وركيزه إنطلقوا منها للوصول الى إبتكارات أخرى وهكذا.

– مع بداية القرن العشرين بدأت تزداد المشكلات والصعوبات التى تقف عقبة وحجر عثره أمام تقدم البشريه ورقيها وزيادة رفاهيتها من هنا ظهرت الصيحات التى أخذت تنادى بالحاجه إلى عقول فذه قادرة على الخلق والإبتكار والإبداع وإحداث تطوير فى الأداء والإجراءات والعمل على مساعدة البشريه فى حل ما تعانيه من مشكلات .

– بدأت تنتشر البحوث والدراسات التى تناولت عملية الإبتكار وتطوير الأداء والإجراءات منذ الخمسينات مما أدى الى حدوث تراكم معرفى فى المعارف بسبب إختلاف العلميه للباحثين واختلاف الزوايا التى قاموا بدراسته منها وتعدد الأساليب والمقاييس المستخدمة فى دراسته.

*تزايد الإهتمام بالتفكير الإبتكاري وتطوير الأداء والإجراءات بسبب :

١- التقدم التكنولوجي والتطور العلمى الحادث وثورة المعلومات .

٢- التطور السريع فى شتى جوانب الحياة « الإقتصاديه ، السياسيه ، الإجتماعيه ، الفنيه ، العسكريه ، الثقافيه » - أدى الى وجود حاجه ملحة إلى إداره وأعيه قادرة على الخلق والإبتكار والإبداع وتطوير آدائها وإجراءاتها لتنفيذ المهام التى توكل اليها وتحقيق أهداف المنظمة على أكمل وجه وبالتالى تستطيع أن تواكب هذا التطور السريع.

٣- عن طريق الإبتكار والخلق والإبداع وتطوير الأداء والإجراءات يمكن للدولة النجاح فى التحول الى إقتصاديات السوق ، التعامل مع بيئة عالمية يسودها مناخ متزايد من المنافسة .

٤- يعد الخلق والإبتكار والإبداع وتطوير الإجراءات من الوسائل التى تجنب دول العالم الثالث الأزمات حيث أنها فى أشد الحاجة اليه فى جوانب الحياه وبصفة خاصة الأجهزة البدائية التى تستخدمها.

٥- أعمال اليوم وأشكال الوحدات الإنتاجية تختلف عما كانت عليه سابقا حيث أصبحت أكثر تعقيداً وتشابكا.

٦- أصبح التغيير سمة من سمات هذا العصر وبصفة خاصة لدورة حياة المنظمة حيث يعتبر كل من التغيير والإبداع والإبتكار وتطوير الإجراءات من الركائز الأساسيه لإستمرار وديمومية وبقاء وتماسك

المنظمة .

– تظهر معالم الإبداع بوضوح فى الفرق بين آداء الأفراد وسلوكياتهم وآداء وسلوكيات المدير بآداء سلوكياته فى الماضى – ويطلق على المدير بأنه مبدع عندما يستطيع التعايش مع متطلبات العصر الذى يعيش فيه .

– الإبداع والخلق والإبتكار وتطوير الآداء والإجراءات لايولد واذا ولد فإنه يحتاج بصفه دائمة إلى تعليم مستمر ، خبره ، درايه ، مهاراة ، معارف ، قدرات ، إستعدادات لكي يتم المحافظة عليه وإستمراره .

***معوقات الإبداع والخلق والإبتكار وتطوير الإجراءات :**

– تضنف المعوقات الى ثلاث وهى :

أ- معوقات شخصيه :

١– نقص المعلومات والمعارف والخبرات .

٢– عدم الثقه فى النفس والخوف من الفشل .

٣– الخوف من كل ماهو جديد والتمسك بالنمط التقليدى فى آداء الأعمال والوظائف .

٤– التواكل وعدم القدرة على إتخاذ القرار والإعتماد على الغير .

٥– النظرة التشاؤميه والسوداويه للحياه واليأس والإحباط.

٦– إنعدام روح الإقدام والمبادرة لدى الشخص .

ب- المعوقات التنظيمية :

١- المركزيه

٢- خلل فى نظام الإتصال وعدم تدفق وإنسياب المعلومات والأفكار بيسر وسهوله وسرعة .

٣- التمسك الجاف باللوائح .

٤- إنخفاض الروح المعنويه.

٥- إنعدام روح الفريق .

٦- وجود خلاف وصراع بين الأفراد والأدارة.

٧- جهل الأدارة بالمداخل السلوكيه.

٨- عدم وضوح الواجبات .

٩- عدم وضع الرجل المتاسب فى المكان المناسب .

جـ- المعوقات الإجتماعيه :

١ - إنتشار الفساد والأمراض الإجتماعيه مثل الرشوه ، الوساطه ، المحسوبيه ،الإختلاس ، السرقه ، التزوير ، النصب ، التقييم للترقى للوظائف الأعلى بعيداً عن الموضوعيه والواقعيه.

٢ - التمسك بالقيم والعادات والتقاليد والعرف الباليه التى تقف حجر عثره أمام قيام المنظمة بتطوير آدائها .

٣- هدر الوقت والروتين والبيروقراطيه فى الإدارة .

٤- إنتشار السلبيه والأنماليه واللامبالاة .

٥- ضعف الولاء والإنتماء.

٦- غياب المشاركه الإجتماعيه والتكافل .

٧- طلب السلطه والصراع عليها من أجل السلطة فقط.

الفصـــل الرابع
الجماعـــــه

* مقدمه
* تعريف الجماعه
* خصائص الجماعه
* العوامل التي تؤدي الي تكوين الجماعه
* مؤشرات تماسك الجماعة
* أنواع الجماعات
* ديناميات الجماعة.

- مقدمة :

– يتصل الإنسان منذ لحظة الميلاد حتى الوفاه ويتفاعل مع أنواع عديده من الجماعات التى تلعب دوارً مهما وحيويا فى حياته حيث تقوم بتحديد سلوكه وتشكيل أنماط تصرفاته عن طريق عملية التنشئه الإجتماعية وتعد الأسرة التى ينتمى إليها الفرد أولى وأهم هذه الجماعات لأنها تسهم بشكل كبير وواضح فى تكوين شخصيته حيث تغرس فى نفسه السلوك المرغوب فيه والذى يوافق عليه الشرع ويقره المجتمع وتنفر من السلوك الغير مرغوب فيه.

– بجانب جماعة الأسرة توجد العديد من الجماعات مثل جماعة الرفاق ، جماعة النادى ، جماعة العمل ، .... الخ – وكل هذه الجماعات لها مجموعة من الأهداف التى تسعى إلى تحقيقها كما أنها تؤثر فى شخصية الفرد بطريقة متميزة .

– إن أغلب سلوك الإنسان يمكننا فهمه بصوره أفضل وبدقه عندما تقوم بدراسته من خلال بيئه العمل – حيث أن الإنسان يقوم بالعمل ضمن جماعة أو معها – وقد أثبتت البحوث والدراسات أن الجماعة التى يكون الفرد أحد أعضائها تؤثر بدرجه كبيره على سلوكه وتحدد هويته أى سماته وخصائصة كما أنها تؤثر إيجابا أو سلبا فى سلوكه حيث نجد إتجاهاته نحو أهداف المؤسسه أو المنشأة التى ينتمى اليها والقيادة والمهام التى توكل اليه ... الخ – تتحدد جزئيا بواسطة الجماعة التى ينتمى اليها.

– وفى هذا الفصل سوف نوضح أثر الجماعة على سلوك الفرد من خلال التوضيح للقارئ حقيقة الجماعة وسبب وجودها و الدور الذى تلعبه لكل من الفرد والمنظمة .

- تعريف الجماعة :

– يستغرق الفرد جزءاً كبيراً من يوم العمل داخل المؤسسه أو المنظمة التى يعمل فيها فى تفاعل مع الآخرين من العاملين معه فى هذه المؤسسة وينتج عن ذلك التفاعل العديد من سلوكيات العمل ، الآداء التنظيمى ، إتخاذ القرارات وقد أوضحنا سلفا أن سلوك الفرد وهويته يتأثر بدرجه كبيره بالجماعة التى يكون أحد أعضائها.

– الجماعة عبارة عن وحدة إجتماعيه تتكون من مجموعة من الأشخاص يحدث بينهم تفاعل إجتماعى « أخذ و عطاء » عن طريق أداة إتصال فى أغلب الأحوال تكون اللغة وتربطهم علاقات إجتماعية مشتركه – وتوجد لديهم مجموعة من الأهداف والآمال والطموحات والمصالح ودوافع واحده أو قريبه ويسعون لتحقيقها كما توجد معايير ومعتقدات وقيم وعرف ، عادات ، تقاليد شائعة بين أفراد الجماعة وهى التى تحدد وتنظم سلوك أعضائها .

– أثناء قيام الجماعة بتحقيق أهدافها تراعى إشباع الحاجات الفرديه لأعضائها مما يدل على أن هناك علاقة إعتماديه متبادله بين أعضاء الجماعة لكل فرد داخل الجماعة دوره ومكانته .

- من هنا يتضح لنا أن للجماعة مجموعة من الخصائص سوف نعرض لأهمها فيما يلى :

-خصائص الجماعة :

١- تتكون من فردين أو أكثر .

٢- تمتاز بالإستقرار النسبى أى أنها تدوم لفتره زمنيه معقوله.

٣- وجود أداه أو وسيلة إتصال بين أعضائها مثل اللغه تسهل من عملية التفاعل الإجتماعى بينهم .

٤- وجود صوره من صور التفاعل الإجتماعى المتبادل بين أعضائها «التأثير ، التأثر ، التبادل » - ويعد التفاعل الإجتماعى من أهم سمات الجماعة .

٥- وجود هدف أو أهداف مشتركة يسعى جميع أفراد الجماعة لتحقيقها .

٦- وجود معايير ، معتقدات ، ميول ، اتجاهات ، قيم ، .... الخ - مشتركة تنظم وتوجه أعضاء الجماعة للعمل على تحقيق أهدافها.

٧- يجب أن يكون هناك دور إجتماعى محدد ومكانه معينه لكل فرد داخل الجماعة ويتم ذلك عن طريق إرساء قدر من البناء والتنظيم الإجتماعى للجماعة يوضح الإختلاف والتمايز بين مكانات الأفراد وأدوارهم .

٨- يجب أن تكون هناك وسائل للضبط الإجتماعى تقنن وتنظم سلوك أعضاء الجماعة وفقا لما يتمثلوها من معايير .

٩- يجب أن يكون لدى أعضاء الجماعة القدرة على العمل بروح الفريق أى كوحده واحدة .

١٠- يجب أن يكون هناك شعور وإحساس لدى أفراد الجماعة بالإنتماء والولاء للجماعة .

١١- يجب أن يكون هناك تنسيق وتكامل بين جهود وأعضاء الجماعة حتى لايحدث تناقض أو تعارض أو إزدواج بين هذه الجهود.

***العوامل التي تؤدي الي تكوين الجماعة :**

- الإنسان مدنى بطبعه أى لايستطيع العيش بمفرده لابد أن يعيش داخل جماعه حيث لديه ميل الى التجمع مع أفراد نوعه ونتيجه لهذا الميل نادراً ما يعيش بمفرده إلا فى الحالات القصوى .

- منذ نشأة الخليقة على سطح الأرض كان الإنسان البدائى يلتقى من غيره من بنى البشر بطريقة تلقائيه بدون وعى أو تخطيط مسبق لهذا اللقاء ومن هنا بدأت تظهر أبسط أشكال التجمع الإنسانى وكان أهم مايميز هذا التجمع القرب المكانى بدون أن يكون هناك أى صوره من صور التفاعل أو أى وسيله من وسائل الإتصال وأيضا لايوجد أى تنظيم يعكس التمايز بين مكانات الأفراد وأدوارهم ، ولاتوجد لديهم أهداف يسعون إلى تحقيقها ولابناء

إجتماعى للجماعة ، ... الخ – هذا التجمع تجمع جغرافى أى عبارة عن مجموعة من الأفراد فى منطقه معينه فقط وسمى بالحشد .

– فى حالة لقاء الأشخاص مع بعض ويكون هناك تفاعل «تأثير، تأثر » ووجود مصالح وأهداف مشتركه تربطهم ببعض بجانب وجود سلوك أو صلات معينه تميزها عن غيرهم لاتشملهم أو تربطهم هذه الصلات أو يختلفون عنهم فى السلوك .

– أما فى حالة إذا كان مجموعة الأفراد يشتركون فيما بينهم فى مجموعة الخصائص المعينه مثل مستوى دخل هؤلاء الأفراد المستوى لايزيد عن حد معين يطلق عليه فئه « CLASS» – وإذا حدث تفاعل بينهم كونوا جماعه.

يوجد العديد من التفسيرات التى توضح الأسباب والعوامل التى تؤدى إلى تكوين الجماعه من أشهر هذه التفسيرات المرتبطة بمدى ما تقدمه الجماعه من إشباعات سواء داخل الجماعة أو خارجها والمتمثلة فى :

أ- الإشباعات التي تتم داخل الجماعة : وهى

(١) مدي التجاذب بين أعضاء الجماعة :

– يقصد بالتجاذب بين أعضاء الجماعة هو أن الأشخاص ينجذبون الى من يتشابهون فيما بينهم فى الثقافه المتمثله فى «القيم ، العادات ، التقاليد ، العرف ، القانون ، المعتقدات ، ... الخ – المستوى

الإجتماعي والإقتصادى، السمات النفسيه والإجتماعيه والجسميه .

(٢) الجاذبيه لنشاط الجماعة :

– قيام الشخص بالإنضمام الى الجماعة التى تشبع هواياته مثل الشخص الذى ينضم إلى نادى معين يمارس بداخله هوايات الشخص الذى يريد أن يمارسها .

(٣) الجاذبيه لأهداف الجماعة :

– ينضم الشخص إلى الجماعة التى يرى أنها سوف تحقق آماله وطموحاته وأهدافه التى يسعى إلى تحقيقها.

ب ـ الإشباعات التي تتم خارج الجماعة : وهي :

(١) الجاذبيه لأهداف الجماعة :

– الشخص الذى يسعى للأنضمام إلى جماعة ذات مذهب سياسى مختلف عن المذهب السياسى لهذه الجماعة المنضم اليها إعتقاداً منه أنه من خلال الإنضمام يمكن تكوين علاقات إجتماعيه مع رؤساء وقادة الأحزاب الآخرى مستغلا إنضمامه لتلك الجماعة.

(٢) الجاذبية خارج الجماعة :

تقوم بعض الجماعات بخلق فرصة لأعضائها خارجها تمكنهم من تحقيق أهدافهم ومصالحهم فنجد كثير من الأشخاص ينضم إلى هذه الجماعات مثل « النادى ، النقابه ، المؤسسة ، المنظمة » ليس لمجرد العضوية ولكن لما تخلقه من فرص سانحة تمكنه من تكوين علاقات إجتماعيه تجعله يحصل على إمتيازات تمكنه من تحقيق أهدافه خارج

الجماعة .

*الإسباب التي تؤدي الي تماسك الجماعة :

١ – مدى كثافة التفاعل بين أعضاء الجماعة فكلما زاد أدى الى زيادة تماسك وترابط الجماعة وزيادة إنتماء الأعضاء للجماعة والحفاظ على تماسكها وإستمراريتها وديموميتها .

٢ – مدى جاذبيه الأنشطة والأعمال التى تقوم بها الجماعة فكلما كانت هذه الأنشطة والأعمال والهوايات أكثر جذبا للأعضاء وتتلاءم مع قدرات وإستعدادات العضو وميوله ودوافعه وسماته الجسميه والنفسيه والإجتماعيه والعقليه أدى إلى حفاظ أعضاء الجماعه على تماسكها وإستمراريتها.

٣– مدى ماتحققه العضويه فى الجماعه من إشباع حاجات العضو ورغباته وميوله وأهدافه فكلما تحقق ذلك بدرجه كبيره للعضو سواء داخل الجماعة أو خارجها أدى ذلك إلى مزيد من تماسك الجماعة والحفاظ على هذا التماسك .

٤– مدى حجم الجماعه ففى الجماعات الصغيرة الحجم يزداد فيها التماسك عن الجماعات كبيرة الحجم ويرجع ذلك أن التفاعل والإتصال بين أعضاء الجماعه الصغيره يكون كبير بعكس أعضاء الجماعة الكبيرة الحجم.

٥– مدى إستقرار الجماعة – يوجد علاقه زاد تماسك الجماعة

والمقصود بالاستقرار عدم تغيير الجماعة بين إستقرار الجماعة ومدى تماسكها فكلما كان هناك إستقرار لأهدافها وخططها وسياستها وإجراءاتها وأعضائها أدى ذلك الى زيادة ثقة الأعضاء فى الجماعة والإنتماء والولاءلها وبالتالي يزداد تماسكهم بها .

٦- مدى التنافس بين الجماعة والجماعات الأخرى سواء داخل المؤسسه أو المنشأه أو خارجها يؤدى ذلك الى تماسك الجماعة .

٧- مدى ضغوط الإدارة أو الضغوط الخارجيه حيث يزداد تماسك الجماعة كلما كان هناك ضغوط من الإدارة فيبذل الأعضاء قصارى جهدهم للحفاظ على الجماعه وتماسكها - أيضا فى حالة الضغوط الخارجيه أو الأخطار الخارجيه التى تهدد كيان وإستقرار الجماعة مثل الأخطار المهنيه ، ظروف العمل ، الجماعات الأخرى التى تتنافس معها يؤدى ذلك الى زيادة تماسك الجماعة.

***مؤشرات تماسك الجماعة :**

- يتوقف مدى تماسك الجماعة على درجة إنجذاب الأعضاء للجماعة وإن أعضاء الجماعة تنجذب اليها اذا كانت تقوم بإشباع حاجات الأفراد وعندما تحتل هذه الجماعة مكانه فى نفس العضو فيمكنها أن تقوم بالتأثير فى أفكاره وقيمه ومعاييره وسلوكه ، ...الخ ومن العلامات التى تدل على تماسك الجماعة هى :

١ - قيام أعضاء الجماعة أثناء ممارسة أنشطتهم المختلفة سواء فى العمل أو فى مواقف الحياه المختلفة مثل « النزهه ، الصداقه ، الجيره ، العمل الإجتماعى » بإختيار بعضهم البعض.

٢- مساندة أعضاء الجماعة بعضهم البعض والوقوف جنبا إلى جنب في مواقف الشدة والعصيبه والكوارث.

٣- قيام كل عضو بأداء دوره داخل الجماعة على أكمل وجه وبدون حدوث تصارع بين الأدوار.

٤- إمتثال كل عضو داخل الجماعة لثقافتها وأساليب الضبط الإجتماعي داخلها.

- بعد هذا العرض للأسباب والعوامل التي تؤدي إلى تماسك الجماعه والمؤشرات التي تدول على ذلك يمكننا أن تستخلص مفهوم تماسك الجماعه حيث يرى البعض أنه ناتج محصلة للقوه التي تعمل على جذب الأفراد تجاه الجماعه بينما يرى فريق آخر أن مفهوم تماسك الجماعة يشير الى جاذبية الجماعة لأعضائها - بينما يرى فرق ثالث أن هذا المفهوم هو عبارة عن القوة التي تمارسها الجماعة حتى تحافظ على عضوية أعضائها.

*أنواع الجماعات:

- نعيش الآن في عصر يتميز بكثرة الجماعات التي ينتمي إليها الفرد الواحد وفي نفس الوقت فنجد الفرد عضو في جماعة الاسره عضو في جماعة الرفاق ، عضو في جماعة المدرسة أو الجامعة أو العمل، عضو في حزب سياسي ، ... الخ .

- ويلعب الفرد دور و له مكانه في جماعةينضم اليها وتختلف عن أدواره ومكانته في الجماعات الأخرى وأيضا داخل الجماعه الواحدة يتغير الفرد ومكانته بمرور الأيام وتقدم العمر .

– أيا كانت الجماعات فإنها تؤثر بشكل ملحوظ على شخصية الفرد وسلوكه ومعتقداته وقيمه وميوله وإتجاهاته وأفكاره ، ... الخ – ويتم ذلك من خلال عملية التنشئة الإجتماعيه التى تقوم بها الجماعة ومن خلال عملية التقمص التى يقوم بها العضو ليتقمص شخصية – أى « التحلى ببعض سمات وخصائص الجماعة التى ينضم اليها مثل قيامه بتبنى قيمها ومعتقداتها ومعاييرها والقيام بالأعمال والأنشطة التى تؤدى إلى تحقيق أهداف الجماعة .

***تتعدد طرق وأسس تصنيف الجماعات وسوف نعرض أكثر الطرق إستخداما وهي التمييز بين الجماعات الرسميه والجماعات غير الرسمية كالآتي :**

أ- الجماعات الرسميه « FORMAL GROUPS »

– تتكون هذه الجماعات داخل المنظمات الرسميه للقيام بأداء مهام أو وظائف معينه لتحقيق الأهداف التى من أجلها أنشئت هذه المنظمات بموجب قرار من سلطة رسميه أو قانون.

– داخل هذه الجماعة يظهر بوضوح تقسيم العمل ويتم تحديد دور كل عضو وفقا لطبيعة وظيفته .

– أهداف هذه الجماعة تكون متمشيه مع أهداف المنظمة كما يحدد داخلها طبيعة الإتصال بين الأفراد سواء مع ممثلى السلطه فيها الأعلى مركزاً أو المرؤسين من أعضائها » أى ما يسمى بالتسلسل القيادى » والأوامر داخل المؤسسه أو المنظمة .

– داخل الجماعة الرسميه لايسمح بتبادل العواطف والمشاعر

وتكون العلاقات الإنسانيه الأكثر عمقاً بالرغم من أنها تحدد السلوك المتوقع من كل عضو.

***ويمكن التمييز بين نوعين من الجماعات الرسميه وفقاً لمدي الديموميه والإستمرار وهم:**

(١) جماعات رسميه دائمة : « PERMANENT »

– تتمثل هذه الجماعات في فريق الإدارة العليا ، الجماعات الإستشاريه ، جماعات العمل فى الإدارات المختلفة ، اللجان الدائمة .

(٢) جماعات رسميه مؤقته « TEMPORARY » :

– تتمثل هذه الجماعات في اللجان أو الفرق التي يتم تكوينها لتنفيذ مهمه أو عمل معين ثم تحل هذه اللجان أو الفرق بعد تنفيذ العمل أو المهمة مالم تكلف بعمل آخر ومن أمثلة هذه الجماعات لجنة لإجراء الدراسة والبحث وكيفية تقديم خدمه أو سلعة جديده ، لجنه لدراسة سياسة الأجور ، لجنة لتعيين موظفين جدد بالمنشأة .

ب- جماعات غير الرسميه :

– تتكون هذه الجماعات داخل المنظمات الإجتماعيه بطريقة تلقائيه بسبب تواجد الأفراد داخل المؤسسة لفتره طويله وتجمع هذه الجماعات الأفراد فى ترابط إجتماعي وعلاقات إنسانيه لإرضاء وإشباع حاجاتهم وعن طريق تفاعل أعضاء هذه الجماعات مع بعضها يتم الحوار وتبادل الأحاديث والآراء وحل المشكلات والتعاون ونشر الشائعات ... الخ.

- تتعدد صور وأشكال هذه الجماعات داخل المنظمة أما من حيث الإستمراريه فمنها ما يكون مؤقت ومنها ما يكون مستمر لفتره زمنيه طويله ولا يتم تحديد إسم لها كما أن الإتصال بين أفرادها يتم بطريقة تلقائيه بعيداً عن التسلسل القيادى .

- تلعب هذه الجماعات دور مؤثر وكبير على أعضائها وفى نفس الوقت على المؤسسه - ويوجد نوعين من هذه الجماعات الغير رسميه هما

جماعات الأصدقاء:

- تتكون هذه الجماعات بسبب وجود تقارب فى الصفات والخصائص بين أعضاءها مثل « التقارب فى المرحله العمريه ، المعتقدات السياسيه والفكريه ، الإهتمامات »... الخ - هذا التقارب يؤدى الى تكوين علاقات إجتماعيه وصداقات بينهم فتتكون الجماعة مثل جماعة الرفاق ، جماعه صندوق الزماله ، جماعة نادى معين بالمنشأه أو المؤسسه.

- جماعات المصلحة « تبادل المصالح » :

-يتم تكوين هذا النوع من الجماعات الغير رسميه من أجل تحقيق منافع أو أهداف أو مصالح مشتركه بين الأعضاء والدفاع عن هذه المصالح أو المنافع أمام الإدارة داخل المؤسسة أو المنظمة أوخارجها أو أمام الجماعات الآخرى .

حـ - الجماعة المرجعيه « REFRERNCC GROUP » :

– دراسة االجماعة المرجعيه يعد ذو أهمية وفائده كبيره بسبب أهميتها فى عمليات التفاعل الإجتماعى والعلاقات داخل الجماعة وبين الجماعات الأخرى .

– هذا النوع من الجماعات يفضلها الفرد ويحترمها ويتطلع الى الإنتماء اليها – فقد يكون هذا الشخص عضو فى جماعة معينه ولكنه يتأثر بقيم جماعة أخرى هذه الجماعة يعتبرها مرجعه يرجع اليها فى تقويم سلوكه الإجتماعى أو يتمنى ويأمل فى أن ينضم اليها وسبب ذلكأن القيم التى تتمثلها الجماعة المرجعيه أكثر جذباً للشخص الذى يتمنى ويرغب الإنضام اليها ومن هنا تكون قيم هذه الجماعة أكثر تأثيراً فى تحديد وتشكيل سلوكه.

– يلعب الفرد داخل الجماعة المرجعيه أحب الأدوار الإجتماعيه إلى نفسه وأكثرها إشباعا لحاجاته ويشارك أعضائها دوافعهم الإجتماعيه وعاداتهم وإتجاهاتهم ومستوى طموحهم ، .... الخ – وفى نفس الوقت يخضع لأساليب الضبط الإجتماعى الخاص بها وبالتالى يعتبر الفرد الجماعه المرجعيه جماعته ومعاييرها معاييره .

– مدى ولاء وإنتماء الفرد للجماعة المرجعيه يتوقف على قيمة الجماعه بالنسبه له ومدى إشباعها لحاجاته.

*تنقسم الجماعات المرجعيه : الي

١- جماعات عضويه :

– هذه الجماعات ينتمي اليها الفرد فعلا وتتضمن :

(أ) جماعات المواجهة الصغيرة :

– يسودها الإرتباط الفعلى والتفاعل الإجتماعى المباشر أى وجها لوجه مثل الأسره ، زملاء العمل .

(ب) جماعات ينضم اليها الفرد دون حدوث أي تفاعل اجتماعي مباشر مع أعضائها:

– مثل الإنضام الى حزب سياسى أو نقابه أو جمعيه علميه دوليه دون حضور إجتماعاته .

٢- جماعات آليه :

– هذا النوع من الجماعات ينضم اليها الشخص بصورة آليه أى لادخل لإرادته فى الإنضمام اليها ولكن ينضم اليها بحكم ظروف معينه مثل السن الجنس ، الثقافه ، ... إلخ .

د - الجماعات الأولية :

– يكون الإتصال بين أعضاء هذه الجماعات قوى ومباشر وفى أغلب الأحوال يقل حجم الجماعة عن (٢٠) عضو- والعلاقات بينهم مباشره وثيقة ويسودها الحب والإنصياع لمعاييرها – كما أنه فى أغلب

الأحوال يعيشوا هؤلاء الأعضاء مع بعض ويحدث تفاعل فيما بينهم كما يستجيبوا بشكل مباشر لبعض .

– كما تتميز أيضا بأن اللقاء بين الأعضاءوجها لوجه ويتحدثون ويتحاورون مع بعض وميولهم و آمالهم وطموحاتهم وأهدافهم مشتركة وعادة الراوبط التى تربط أعضاء الجماعه روابط الدم أو القرابه أو الجوار .

– تعد الأسره من أولى وأهم الجماعات الأوليه حيث أنها تعد اللبنه الأولى فى صرح المجتمع وتكوينها شىء مهم وضرورى لأنها تقوم بإشباع حاجات الطفل الأساسيه وتتشكل شخصيته بداخلها وفى نطاقها يتم غرس ثقافة المجتمع عن طريق عملية التنشئه الإجتماعيه ويتشرب المعايير الإجتماعيه والخلقيه التى يقرها الشرع ويوافق عليها المجتمع .

– بجانب الأسرة توجد جماعات أوليه أخرى مثل جماعة الرفاق ، جماعة الجيره ، فريق العمل ، ... الخ .

هـ - الجماعات الثانويه :

– تختلف الجماعات الثانويه عن الجماعات الأليه فى أن العلاقة لاتكون عميقه ولاتتسم بالتكرار أو الإنتظام ويقل فيها الشعور بالتعاطف بين أعضائها وتكون هذه العلاقات أكثر عموميه كما يحدث فى الجماعات الأوليه.

- اللقاء بين أعضائها يعتمد على الإتصال الغير مباشر كالإنتساب وتتعدد صور وأشكال هذه الجماعات مثل « الجمعيات الخيريه والهيئات السياسيه والدينيه والنقابات » - أما من حيث الحجم فيكون عدد أعضائها أكبر نسبيا من الجماعات الأوليه .

* **ديناميات الجماعة : GROUP DYNMICS**

مقدمة:

- إستخدم مصطلح ديناميكية الجماعة« GROUP DYNMIS» منذ فتره الحرب العالميه الثانيه .

- يعد هذا المجال من المجالات الحديثه حيث ارتبط بالعالم / كيرت ليفين فى أمريكا حيث قام ومساعديه ببعض الدراسات فى مواقف إجتماعيه كثيره خلال الحرب العالميه الثانيه تناول فيها ببحث القرارات الجماعيه والمناقشات الجماعيه وماتحدثه من تغييرات فى العادات .

- يقوم علم ديناميات الجماعة بالبحث فى سمات وخصائص الجماعة بغرض الوصول إلى فهم وطبيعة الحياة والجماعة حيث يعرفه بونر /BONNER بأنه « ذلك الفرع من علم النفس الإجتماعى الذى يبحث فى تكوين بناء الجماعة ووظائفها بحيث تصبح ذاتية

١- يوسف مصطفى القاضى وآخرون - السلوك الإجتماعى للفرد ، مكتبة عكاظ للنشر والتوزيع، الطبعه الأولى - ١٩٨١ ، ص ٦١

التوجيه -ولا تتكون الجماعة ولا تتغير بصوره آليه ولكن نتيجه لجهود أعضائها في حل مشكلاتهم وفي إشباع حاجاتهم فالجماعة الديناميه في عملية مستمره من إعادة البناء والتوافق يقصد التخفيف من التوتر بين أعضائها ويقصد حل المشكلات المشتركه » [1].

– تتميز الجماعة بأنها « كل دينامي » ويقصد بذلك أن التفاعل الذى يؤدى إلى حدوث تغير في حالة أى جزء من أجزاء الجماعة يؤدى إلى تغير في أى جزء آخر.

– فعلى سبيل المثال اذا أردنا أن ندرس ديناميات جماعة معينه مثل الأسرة فعلى سبيل المثال يحدث ، تغير في علاقات السلطه داخل الأسرة .

إذا مات أحد أعضائها أو إنضم اليها عضو آخر عن طريق الزواج أو الميلاد .

– من هنا يتضح لنا أن دينامية الجماعة هى التفاعل مضافا اليها عنصر التغيير – حيث يقول الفيلسوف اليونانى / هيراقليطس » أن العالم في حالة تغير مستمر مثل مجرى النهر ، لذا فالتغيير هو قانون الوجود أما السكون فهو العدم » .

– يعد التفاعل الإجتماعى « العمليه الحيويه التى تؤثر فى ديناميات الجماعة فإنه يمكن أن نشير اليه بإعتباره تلك العمليات التى تنجم عن إتصال فردين أو أكثر (ليس بالضرورة إتصالا ماديا) لتحقيق

أهداف الجماعة من خلال ،وسائل للإتصال الإجتماعى (مرسل ومستقبل ووسيلة إتصال) وغالبا ما يكون الإتصال فى الجماعات الرسميه من أعلى لأسفل لإصدار التعليمات والأوامر ، ومن أسفل الى أعلى لتقبل المطالب ونقل النتائج والمشاعر ، ويبدو ذلك واضح فى الوحدات العسكريه التى تأخذ بمبدأ القيادة فى تسلسل الإتصال ، أما فى الجماعات غير الرسميه فإن الأتصال يكون بشكل تلقائى – أى أن التفاعل الإجتماعى هو عمليه يرتبط فيها أعضاء الجماعة بعضهم مع بعض من خلال الأتصال الأفقى لتحقيق الأهداف المطلوبه » [1].

– تتعدد صور ومظاهر دينامية الجماعة فتشمل التفاعل الإجتماعى ، التكامل الإجتماعى ، العلاقات الإنسانيه ، التغير الإجتماعى ، .... الخ – من مظاهر السلوك الجماعى – وسوف نتناول أهمها :

*التفاعل الإجتماعي :SOCiAL iNTERACTION

يتضمن التفاعل الإجتماعى مجموعة من التوقعات من جانب كل الأعضاء المشتركين فيه فالعامل عندما يتعرض لمكروه ويستغيث يتوقع أن يستجيب الزملاء لإستغاثته وتقديم العون والمساعده له وبجانب مايتضمنه من مجموعة من التوقعات فإنه يتضمن إدراك الدور الإجتماعى وسلوك الفرد فى ضوء المعايير الإجتماعيه التى تقوم بتحديد دوره الإجتماعى وأيضا أدوار المشتركين معه .

(١) محمد شفيق – الإنسان والمجتمع « مقدمه فى السلوك الإنسانى ومهارات القيادة والتعامل ، الإسكندريه ، المكتب الجامعى الحديث ، ١٩٩٧ ، ص ١٣٠.

– يتخذ التفاعل الإجتماعى أشكالا ومظاهر عدة بين الأعضاء والجماعات ويكون لها تأثير على السلوك الإنسانى لهم سواء أفراد أو جماعات ويتمثل التفاعل الإجتماعى فى الأشكال الآتيه :

١ - التعاون :

– يعد أحد مظاهر لتفاعل الإجتماعى وهو نمط لسلوك شائع فى أغلب المجتمعات ويحدث نتيجة التفاعل الشخص مع المحيطين .

– يقصد بالتعاون إشتراك فردين أو أكثر فى إنجاز عمل معين أو للوصول الى هدف أو غايه مشتركة لا يمكن شخص بمفرده تحقيقه ويبدوا التعاون بشكل واضح فى المجال الإقتصادى وعند تقسيم العمل حيث لايمكن للفرد بنفسه إنتاج كل مايحتاجه من خدمات أو سلع.

– ظاهرة التعاون ليست قاصرة على الأفراد والجماعات بل تمتد الى الدول والأمم .

٢ - المنافسة :

– هى عملية تتم بين طرفين أفراداً أو جماعات من خلالها يسعى كل طرف فى الحصول على أكبر قدر من الموارد النادره أو لتحقيق هدفه والوصول الى أفضل وأحسن النتائج .

– تتعدد المواقف التى تحدث فيها عملية المنافسة فعلى سبيل المثال التنافس بين الأفراد على زيادة الإنتاج للحصول على مكاسب وعائد مادى ومعنوى .

- أيضا صوره أخرى للتنافس على الوظائف الخاليه داخل المؤسسه أو المنظمة للحصول على منصب أو مكانه إجتماعيه وهذا ليس قاصر على الأفراد فنجد أيضا الشركات تتنافس على السيطرة على الأسواق ، أيضا المستهلكون يتنافسون للحصول على السلع والخدمات القليله والنادرة التى تقوم بإشباع حاجاتهم ورغباتهم .

- الشخص الذى يدخل فى عملية التنافس مع الآخرين يتنبأ بسلوك المشتركين معه فى عملية التنافس وبناء على ذلك يقوم بتحديد سلوكه الشخصى الذى سوف يتبعه أثناء عملية التنافس .

- عملية التنافس لا تحدث بين الأشخاص إلا إذا كان هناك ندره فى المنتجات والخدمات المراد الحصول عليها فعند توافرها تختفى عمليه التنافس .

- يقوم الشخص فى الاسراع فى العمل المكلف به عندما يقوم بآداء أعمال فيها منافسة وبالتالى فإن العداء يؤدى إلى تحقيق أفضل النتائج إذا كان يجرى مع منافسيه .

***عملية التعاون والتنافس في مجال التجارة وإدارة الأعمال :**

- تعد هاتان العمليتان من أكثر صور ومظاهر التفاعل الإجتماعى وضوحا وإنتشار داخل المنظمات والمؤسسات الإقتصاديه فعلى سبيل المثال نجد كل شخص فى منشأة أو منظمة يسهم بقدر معين فى تصنيع منتج أو تقديم خدمه للعملاء هذا يسمى تعاون - أما أفضل

منتج أو خدمه تقدمها شركات أخرى هذا يسمى « منافسة » .

– المنافسة ليست قاصرة على المنتجين والتعاون مع العميل ولكن أيضا يوجد تعاون بين المنتجين – فعلى سبيل المثال عندما تتنافس أحد الشركات فى إنتا ج أحد أنواع الجبن ضد أحد الشركات المشهوره التي تقوم بإنتاج هذا المنتج – فإن هاتين الشركتين مالم يحدث تعاون وإتفاق فيما بينهما فى تحديد سعر واحد محدد يلتزمون به – فإن المستفيد من ذلك هو المستهلك عن طريق إجبار أحد الشركتين فى تقديم منتجها بسعر أرخص مع نفس الجودة .

– عمليتى التنافس والتعاون تحدث فى إدارة الأعمال وعلى كافة المستويات داخل المنظمة أو المنشأة وخارجها حيث تجد أن الهدف المشترك بين جميع أقسام وإدارات المنشأة هو تحقيق تعاون بينهما للوصول الى أفضل إنتاج بأقل التكاليف والنفقات وعلى الجانب الآخر توجد منافسه داخل الأقسام والإدارات على الميزانيه والمنح ، الترقي ، البعثات ، ... الخ – ومن الممكن أن يوجد كل من التعاون والمنافسة داخل القسم الواحد .

٣- الصراع :

– يعد الصراع مظهر من مظاهر التفاعل الإجتماعى وأشد تأثير على سلوك الأشخاص من التنافس ، وقد يصبغ الصراع على الشخص بعض السمات والخصائص مع العدوانيه ، الكراهيه ، الحقد ، الغيره لمن يتصارع معه .

- تتعدد أنواع الصراع فمنها مايكون داخلى أى صراع داخل الفرد و قد ينشأ بسبب وجود تعارض بين :

- قيمه ، عاداته ، تقاليده ، معتقداته ، طموحاته ، حاجاته، أهدافه .

- الدور الذى يجب أن يؤديه داخل وظيفته وبين مايقوم به بالفعل .

- نتيجة لعدم فهم الفرد الدور أو المهنة أو الوظيفة .

- نتيجة لعدم وجود توصيف جيد للوظيفة .

- نتيجة أعباء ومتطلبات العمل التى تفوق قدرات الفرد وإمكانياته .

- إصدار أوامر ، تعليمات ، توجيهات ، متداخلة ومتناقضه مع بعضها من أكثر من مدير أو رئيس على نفس خط السلطة الواحدة .

- عجز الفرد عن إشباع حاجاته مما يجعله يشعر بالإحباط وبالتالى يؤثر سلبا على سلوك الفرد فى أداء عملة .

- وجود تعارض بين الأهداف ومايجب أن يفعله الشخص .

- حدوث إختلاف فى التوقعات من الأشخاص أو الجماعة وما يجب أن يقوم بأدائه الشخص مثل المدير الذى تقابله مجموعة من التوقعات المختلفه من المرؤسين ، جمهور المستهلكين ، النظام السياسى

« الحكومه » فعلى سبيل المثال يتوقع العمال من المدير منحهم حقوق وإمتيازات أكثر مثل رفع الحد الأدنى للأجور ، زيادة الأجور ، فتح باب الترقى أما جمهور المستهلكين تريد إنخفاض فى أسعار السلع أو الخدمات التى تقدمها المنشأه أو المؤسسة - أما النظام السياسى فيرغب فى زيادة الأجور ، إنخفاض فى الأسعار مع الحفاظ على الجودة ، زيادة الإنتاج ، زيادة الأرباح - كل هذه التوقعات متعارضة ومتناقضة مع بعضها مما يجعل المدير فى صراع بسبب عجزه عن التوفيق بين هذه التوقعات وتحقيقها ويرجع ذلك بسبب أن الأسلوب المستخدم فى تحقيق كل توقع يختلف عن الآخر .

وقد يكون الصراع بين أفراد الجماعة الواحده فردين أو أكثر بسبب وجود تنافس شديد بينهما على أشياء محددة أو نادرة تعجز الجماعة عن تحقيقها لجميع أفراد الجماعة .

- يوجد صورة أخرى من صور الصراع التى قد تنشأ بين الأقسام ، الإدارات ، جماعات العمل على الموارد النادرة مثل العماله المدربه الماهرة ، المواد الخام - خير مثال على ذلك الصراع الذى يحدث بين الإدارات المختلفة عند تحديد ميزانية كل إدارة من الموار د الماليه فتقوم كل إدارة بالمبالغه فى تحديد ميزانيتها .

- قد ينشأ صراع بين الإدارة عند زيادة المخصصات الماليه لإدارة معينه دون أخرى - أو قد يحدث الصراع بين الإدارات على القيام بأداء بعض المهام أو الوظائف حيث ترى كل إدارة أن هذه الوظيفة أو

المهمه في دائرة إختصاصها .

* بعد هذا العرض للصراع يتضح لنا أن هناك فرق بين كل من المنافسه والصراع حيث في المنافسة نجد الأشخاص المتنافسون يتنافسون بطريقة سلميه ومشروعة بصورة فرديه أو جماعيه – بينما الصراع يتم بشكل عدائي وفي أغلب الأحوال يحاول الطرف الأقوى إيقاع الأذى بالطرف الأضعف بأساليب غير مشروعه فعلى سبيل المثال في حالة التنافس بين شركتين تقوم إحدى هذه الشركات بخفض أسعارها عن أسعار الشركة الأخرى أما في حالة الصراع فيحدث تدمير مثل حرق إحدى منشآت الشركه أو تد ميرها.

*** طرق حل الصراع :**

– هناك مجموعة من الأساليب تمكن من حل الصراعات ألا وهي :

(١) اللجوء إلى إستخدام القوة وتنفيذ التعليمات بدون مناقشه عن طريق سلطة تكون أعلى لها التأثير على الأطراف المتنازعة « المدير ، الرئيس » – وفي هذه الحالة تكون النتيجه إرضاء أحد الأطراف على حساب الطرف الآخر .

(٢) – اللجوء الى أسلوب الوساطة بين الأطراف المتنازعة للوصول إلى حل وسط يرضي جميع الأطراف ولكن هذا الحل في أغلب الأحيان الحل الوسط لايرضي جميع الأطراف المتنازعه لأنه

لايفى بجميع إحتياجاتهم كاملة .

(٣) تحقيق التناسق والتكامل وعدم التعارض والتناقض بين أهداف كل من الأطراف المتنازعة ويتحقق ذلك من خلال البحث عن أبعاد النزاع أو التعرف على أسباب المشكلة و دراستها دراسة متأنيه ويرويه وتدبر للوصول الى أفضل الحلول التى ترضى الأطراف المتنازعة وبالتالي تؤدى إلى حدوث التنسيق والتكامل بين مطالبهم .

٤- المحاكاه والتقليد :

– يعد مظهر من مظاهر التفاعل الإجتماعى بين الأعضاء ويأخذ المحاكاه والتقليد صوراً فقد يكون فى أنماط معينه من السلوك أو فى الأفكار أو التأثر بإقتراحات معينه لأشخاص معينين دائماً – ويؤثر ذلك على سلوك الشخص وتصرفاته فى الحياه مع الآخرين .

– وقد يقوم الشخص بتقليد الآخرين بدون وعى أو إراده منه أى بطريقه تلقائيه بسبب تأثره بموقف معين أو شخص معين أو يقوم بالتقليد بناء على وعى ورغبه منه أى تقليد متعمد .

٥- التمثيل :

– يعد أيضا مظهر من مظاهر التفاعل الإجتماعى حيث يقصد به العمل على إذابة الخلافات بين الأفراد أو الجماعات وتحقيق مزيد من مظاهر الوحدة بينهم وخير مثال ذلك اليهود حيث قاموا بعمليات التمثيل مع شعوب الدول التى يعيشون فيها – أيضا المهاجرين إلى بعض

الدول الأوربيه فإنهم يسعون إلى تحقيق التمثيل عن طريق إذابة الأختلافات بينهم وبين شعوب هذه الدول لتحقيق مزيد من التعايش والوحده معهم.

٦- المهادنه:

– تنشأ عمليه المهادنه بسبب وجود تصارع بين الأطراف فيتفقوا فيما بينهم على وقف الصراع وإخفائه ، وأيضا وقف التنافس لفتره محدودة و قد يكون هذا الإتفاق بسبب حدوث تغيرات في ظروف البيئه المحيطة أو لمواجهة ظروف خارجيه تتطلب اللجوء إلى حدوث تأجيل التنافس والصراع لفتره معينه لصالح الطرفين – وهى عبارة عن عملية وقتية أى لفتره معينه فعند زوال الأسباب والظروف التى دفعت الأطراف إلى اللجوء لعقد مهادنه فإن الصراع يظهر مرة ثانيه ولكن بصورة أشد وأقوى عما كان آنفاً.

الفصل الخامس
الدافعية

- مقدمه .
- خصائص الدافع
- الدافعيه والإدارة .
- النظريات الحديثه المفسرة للدافعيه

مقدمة :

– تعد الحاجه الغير مشبعة « وجود نقص » التى توجد لدى الفرد نقطة البداية فى عملية الدافعية «MOTIVA THE TIONAL PROCESS» وهى أول حلقه تؤدى فى النهاية إلى قيام الإنسان بسلوك معين لإشباع هذه الحاجه حيث أن الحاجه « إفتقاد الإنسان لشئ ما » يجعله يشعر بالتوتر فسيولوجيا أو نفسيا مما يدفع الإنسان الى القيام بسلوك من شأنه إشباع هذه الحاجة وبالتالى يزول التوتر ،وبمجرد قيام الفرد بتوجيه سلوكه نحو هدف معين لإشباع الحاجه الغير مشبعة تكتمل عملية الدافعية .

*تعريف الدافع MOTIVE:

– تتعدد تعريفات الدوافع حيث يعرفها يونج بأنها « حاله تعمل على إستثارة وتوتر داخلى لسلوك الكائن الحى تدفعه الى تحقيق هدف معين أما در يفر فيرى أنه عباره عن « عامل دافعى إنفعالى يعمل على توجيه سلوك الكائن الحى نحو تحقيق هدف معين » – فى حين يراه هب بأنه « عمليه يتم من خلالها إثارة نشاط الكائن الحى وتنظيمه وتوجيهه إلى هدف معين » – من خلال هذه التعريفات.

يتضح لنا أن الدوافع تمتاز بمجموعة من الخصائص وهى :

خصائص الدوافع :

١- التعبئه للطاقة « التنشيط الدافعي » :

- يقصد بتعبئة الطاقة بتجميعها وتكون فى حاله إستعداد ويقظة لإصدار السلوك مثل إستعداد المتصارعين أو الملاكمين على الحلبه لبدء عملية المصارعه ، إستعداد كل من حارس المرمى أثناء قيام الخصم بضربة الجزاء ، إستعداد المتسابقين فى سباق الدراجات أو السيارات ، إستعداد العامل للقيام بعمل معين .

٢- التنظيم والتوجيه للسلوك :

- بعد أن يقوم الكائن الحى كما أوضحنا سالفا بتجميع طاقته وتعبئته وجعلها فى حالة يقظه وتحفز نجد أن الكائن الحى يقوم بتوجيه سلوكه إلى الحاجه التى يريد إشباعها مثل الطعام فى حالة الجوع ، الماء فى حالة العطش أو محاولة التفوق على أحد المصارعين ، السباق من أجل التفوق مثل المتسابقين فى سباق الدراجات أو السيارات أو آداء مهنه أو حرفه معينه ،.... الخ .

٣- تناسب الطاقة المبذوله مع قوة الدافع :

- أى أنه كلما زادت قوة الدافع زادت الطاقه المبذوله أو النشاط الذى يقوم به الكائن الحى لإشباع حاجه أو تحقيق هدف فمثلا الكلب ظل جائعا لمدة يومين نجد أنه يبذل جهداً كبيراً فى البحث عن الطعام لإشباع حاجته اليه بعكس آخر تناول الطعام منذ فتره وجيزه.

٤ - استمراريه الطاقة المعبأه:

– طاقة الكائن الحى تظل معبأه وفى حاله إستعداد لتحقيق الهدف المنشود الذى يسعى اليه لإشباع الدافع .

٥- القابليه لتغيير المسار:

– يقوم الكائن الحى بتجميع طاقته وبذل كل جهده لإشباع حاجه أو تحقيق هدف يسعى إليه وخفض التوتر المرتبط بهذا الدافع وعندما يشعر الكائن الحى أن الطريق الذى يسلكه مسدود أى لايوصله إلى إشباع الحاجه أو تحقيق الهدف الذى يسعى للوصول إليه تجده يغير أسلوب إشباعه أى يسلك طريق آخر عندما يعجز عن إشباع الحاجة .

٦- الطابع الدورى لإشباع الحاجات الجسميه والفسيولوجيه:

– العديد من الأنماط السلوكيه والعادات والخبرات والمهارات التى تمكنه من إرضاء دوافعه وإشباع حاجاته وتحقيق أهدافه وخفض مستوى توتره .

* ديناميكية الدوافع:

– سلوك الفرد قد يتم تحريكه دافع أو عدة دوافع فى وقت واحد .

– حاجات الفرد وداوفعه معشابكه ومتداخله ويؤثر بعضها فى البعض .

– الظروف المحيطه بالإنسان « إقتصاديه ، سياسيه ، إجتماعيه

تلعب دور فى تكرين دوافعه وتغييرها .

– جماعة العمل التى ينتمى اليها العامل تؤثر فى دوافعه من حيث الكيف والكم والترتيب .

– تلعب الإدارة دور فى توجيه دوافع العامل و إكسابه دوافع جديده من خلال ما تقوم به من عمليات تدريب ، قدوة ، إلحاقه بأعمال جديده ، إكسابه خبرات ومهارات جديده .

***الدافعيه والإدارد :**

– يعد موضوع الدوافع محور إهتمام الكثير من الباحثين والمتخصصين فى شتى فروع العلم وبصفه خاصة فى مجال الإدارة لما تتسم به من أهميه أساسيه فى توجيه السلوك الإنسانى فعن طريق معرفة دوافع العاملين يمكن للإدارة :

١– التعرف على السلوك الإنسانى ومسبباته حتى يمكن للإدارة التنبؤ به مسبقا والتحكم فيه وتوجيهه لتحقيق نجاح المؤسسة أو المنظمة وإنجاز الأهداف التى أنشئت من أجلها على أكمل وجه وبأقل التكاليف وفى وقت قياسي .

يوجد علاقه وثيقة بين آداء العامل وكفاءته الإنتاجيه حيث أثبتت البحوث والدراسات أنه لايمكن لخبرات العامل وقدراته ومهاراته وإمكانياته والتدريب وتوافر الظروف المناسبه للعمل أن تؤتى ثمارها فى الإنتاج والجوده مالم تكن مقترنه بدافعية قويه للعمل .

٣- تمكن الإدارة توفير درجه مناسبه من الرضا عند العاملين بالمنظمة .

٤- تقديم أنسب الحوافز التى تؤدى إلى إشباع حاجات العاملين بالمنظمة .

٥- تمكن الإدارة من تحقيق التعاون بين العاملين ودفعهم الى بذل أقصى ماالديهم من طاقة حتى يتحقق الهدف المنشود .

٦- تمكن الإدارة من معرفة أهداف العاملين والعمل على التقريب بين أهدافهم و أهداف المنظمة .

٧- تحقيق التفاهم بين العاملين والإدارة .

٨- تمكن الإدارة من العمل على توجيه دوافع العاملين بالمنظمة الوجهه الصحيحة والسليمة التى تؤدى إلى تحقيق أهداف المنظمة .

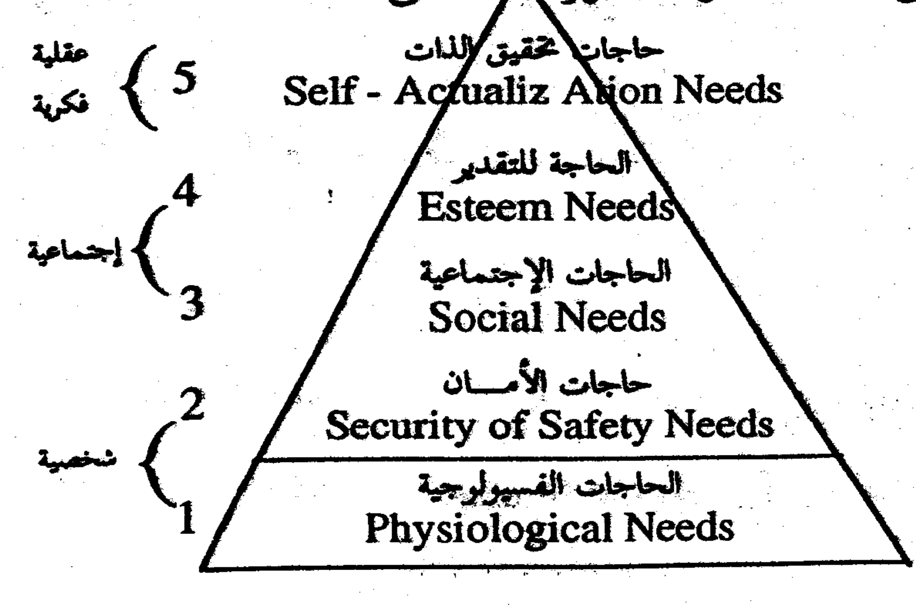
*بعد العرض المبسط عن الدافعيه وتعريفها وخصائها وأنواعها وأهميتها بالنسبة للإدارة سوف نتعرف لبعض النظريات الحديثة المفسره للدافعية وهى :

أولا : نظرية تدريج الحاجات لابراهام ماسلو :

MASLOW NEEDS HIERARCHY THEORY.

- يعد إبراهام ماسلو من أوائل علماء النفس الذين إهتموا بتقديم نظرية متكاملة للدافعيه حيث قام بترتيب إحتياجات الفرد فى شكل

هرمي « HIERARCHY » حيث بنى نظريته على البحوث والتجارب التى أجراها فى عيادته النفسيه حيث كان يرى أن دوافع الإنسان تنتظم فى متصل « الدوافع الأوليه (الفسيولوجيه والبيولوجيه) عند أحد قطبيه – أما القطب الآخر توجد عليه الحاجات الأكثر تمدينا وإرتقاء بما يتفق مع طبيعة الفرد الإنسانيه فى موضع آخر قام بوضع الحاجات الانسانية وترتيبها فى شكل هرمي بمعنى أن الحاجات الأكثر إلحاحا تحتل المركز الأول ولابد من إشباعها أولا قبل أن تتولد وتنشأ لدى الانسان الحاجه إلى العمل والسعى والوصول إلى الحاجه التاليه– وبمجرد أن يقوم الإنسان بإشباعها فإنها تفقد قيمتها كلدافع للإنسان – والإنسان يكون قد إنتقل إلى مستوى أعلى من الحاجات حتى يمكن دفع الإنسان وحثه على العمل وقام ماسلو بتقسيم الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات هيراركية كالآتى :



- من خلال هرم الحاجات من وجهة نظر ماسلو يتضح لنا سلوك الإنسان يتأثر فقط بالحاجه الغير مشبعة أما الحاجه المشبعة لايكون لها أى تأثير على سلوكه وبالتالى لاتجعله يشعر بالتوتر وتدفعه إلى القيام بسلوك معين وقام بترتيب حاجات الإنسان فى شكل هرم يأتى فى قاعدته الحاجات الأساسيه ، الماديه ثم يتدرج إلى كل من الحاجات النفسيه ثم المعنويه - كما أوضح أيضا أن الحاجه لاتظهر لدى الإنسان إلا عندما مايتم إشباع الحاجات التى تسبقها من حيث الأهمية ودرجة الإلحاح وسوف يتم شرح مدرج ماسلو بالتفصيل :

أ- الحاجات الفسيولوجيه : (PHYSIOLOGICAL NEEDS)

- تعد نقطة البداية فى نظريه الدافعيه لماسلو حيث تعد هذه الحاجات ضروريه لبقاء العنصر البشرى والحفاظ على نوعه من الإنقراض والفناء مما جعلها تحتل المرتبة الأولى وتتعدد الحاجات الفسيولوجيه فتشمل الحاجه إلى الطعام ، الشراب ، الهواء ، الجنس ، النوم ، الإحتفاظ بدرجه حراره معينه للجسم .

- تعد هذه الحاجات أقوى مجموعات الحاجات جميعاً وتتميز ببعض الخصائص مثل :

(١) مرتبطة بأعضاء الجسم .

(٢) تكون مستقلة عن بعضها نسبيا.

(٣) يتعامل معها الكائن الحى بصفه مستمره حتى تظل مشبعة

وعلى فترات متقاربه .

ب- حاجات الأمان : « SECURiTY of SAFETY NEEDS »

– تحتل حاجات الأمان المرتبة الثانيه من مدرج ماسلو فعندما يستطيع الإنسان إشباع حاجاته الفسيولوجيه بدرجه مرضيه له فإنه ينتقل إلى حاجات الأمان وعلى سبيل المثال تتمثل فى الرغبة فى التأمين الإقتصادى « إدخار الأموال » ، الرغبه فى الحصول على عمل ثابت ومستقر يضمن له الحياه الكريمه له و لأسرته ، الرغبه فى الحصول على أنواع التأمين المختلفة مثل التأمين ضد البطاله ، التأمين ضد الشيخوخه ، التأمين ضد العجز والحوادث والوفاه ، ... الخ – الرغبه فى العيش فى عالم منظم حتى يمكنه التنبؤ عما سيطرأ عليه فى المستقبل ، الرغبه فى الحمايه من التدهور أو الأزمات الإقتصاديه .

– تلعب الإدارة هنا دور فى إشباع هذه الحاجات عن طريق خلق فرص عمل ، تأمين الوظيفة « SECURETHE JOB » ومتعلقاتها وما يترتب عليه ، توافر الأمن الصناعي والسلامه المهنيه وحمايته من المخاطرالصحيه والنفسيه ، جعل المجتمع الذى يعيش فيه الفرد مجتمع آمن يحكمه النظام والأمن ليس قاصر على توفير الأمن المادى للشخص ولكن لابد من توفير الأمن النفسى والمعنوى فعندما يشعر الفرد بالإستقرا وعدم التهديد فى عمله وإنتظام دخله وتأمين مستقبله كل ذلك يجعله يشعر بالأمن النفسى ويتحقق ذلك من خلال أن تكون بيئة العمل آمنه ، توافر الأنظمة التأمينيه ، نظام للمعاشات ، .... الخ .

جـ - الحاجات الإجتماعيه : « SOCiAL NEEDS »

- يقصد بالحاجات الإجتماعيه حاجات الحب والإنتماء أى رغبة الشخص فى الإنتماء والإرتباط بالبيئة الإجتماعيه المحيطه به وشعوره بالقبول من قبل الأقران عن طريق رغبته فى الإتصال والتفاعل معهم وتكوين علاقات طيبه وتحقيق رقى ويزيد من المكانه الإجتماعيه فى الوظيفة التى يشغلها أو فى الجماعة التى ينتمى إليها ويمكن للإنسان إشباع حاجته للحب والإنتماء عن طريق عقد الإجتماعات واللقاءات والمؤتمرات واللجان والإشتراك فى الرحلات والمسابقات وإقامة الحفلات وعدم قدرة الإنسان على إشباع هذه الحاجات يؤدى إلى حدوث خلل وعدم قدرته على التكيف مع البيئة المحيطه به .

- يظهر الحاح هذه الحاجات من وجهة نظر ماسلو بعد ما يستطيع الإنسان تحقيق إشباع الحاجات الفسيولوجيه وحاجات الأمن .

د - حاجات التقدير : « ESTEEM NEEDS »

- تتمثل هذه الحاجات فى رغبة الإنسان إلى إحترام وتقدير الآخرين له مما يؤدى إلى خلق شعور لديه بقيمته والثقه فى نفسه وقدراته ومهاراته وإمكانياته وخبراته ومواهبه .

- يعد كل من دافع التحصيل والمركز الإجتماعى من أهم مكونات هذه الحاجه .

ويمكن إشباع هذه الحاجات من خلال منح المكافآت والترقى

وتقديم الجوائز والحوافز والهدايا والميداليات والكؤوس وأيضا عن طريق الثناء والإحترام والشكر والتقدير على الأعمال الهامة التى تم إنجازها.

– أما فى حالة عدم إشباع هذه الحاجات يؤدى إلى إحساس الإنسان بالدونيه والإنحطاط والتوتر.

هـ- حاجات تحقيق الذات : SELF- ACTUALIZATION

– حدد أخيراً ماسلو حاجات تحقيق الذات وهذه الحاجات تعكس رغبة الإنسان فى تحقيق مايتفق مع مالديه من قدرات وإمكانيات وتمثل حاجات تحيق الذات أقصى درجات الإشباع التى قد لايصل إليها الفرد.

– إن إشباع هذه الحاجات يعنى أن باقى الحاجات التى تسبقها والتى حددها ماسلو على مدرجه تم إشباعها.

* إشباع حاجات تحقيق الذات تلعب دور مهم فى حياة الإنسان حيث تدفع الفرد إلى تنميه قدراته العقليه على الخلق والإبداع والإبتكار فى وظيفته أو مهنته مما يمكنه من الوصول الى أعلى مراحل التقدم والرقى والإنجاز.

*** أهميه نظرية ماسلو للإدارة :**

– تساعد الإداره فى خلق الظروف والبيئة المناسبه التى تؤدى إلى تحفيز سلوك العامل وتشجيعه وتوجيه الوجهه المناسبه التى تنعكس بصورة إيجابيه على العمل من خلال معرفة المديرين ومتخذى القرار

بالمؤسسة أو المنظمة حاجات العاملين لديهم الغير مشبعه وبذل قصارى جهدهم لتقديم الحوافز التى تمكنهم من اشباعها وثم تتمكن الاداره من توجيه سلوكهم لتحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة من أمثلة هذه الحوافز .

١- مرتب معقول يتناسب مع الجهد المبذول ويضمن للعامل الحياه الكريمه ، خلق بيئة عمل مناسبه نظيفة ومريحة مثل « درجة حرارة مناسبة ، هواء نقي ، خاليه من التلوث السمعي والبصرى والهواء،..... الخ اضاءة جيده ، مكان مناسب للعمل يتيح اللعامل التحرك بحريه فيه دون أن يتعرض لأى إصابة .

٢- مراعاة الأمن الصناعى أى تكون ظروف العمل خاليه من الأخطار والأمن الإجتماعي « أن تكون الوظيفه مستقره دائمة وليست مؤقته وعدم تهديد العامل بالفصل « حاجات الأمن » .

٣- إعطاء الفرصه للعامل للإشتراك فى الجماعات ، النقابات ، المؤتمرات ، الندوات ، الرحلات ، « الحاجات الإجتماعيه » .

٤- إعطاء مسمى محترم للوظيفة التى يقوم بها الشخص ، وأن تكون لها مكانه ، ولها مسئوليات ، قيام الإدارة بتقدير العمل المتميز « حاجات تقدير الذات » .

٥- إعطاء فرصة للعاملين لإستخدام مالديهم من قدرات وإمكانيات عقليه تمكنهم على الخلق والإبداع والإبتكار - وأن

يتوافر للوظيفة فرص للتقدم على أسس موضوعيه بعيداً عن الميول والتحيز والأهواء ، إعطاء الفرصه للعامل لتحقيق إنجازات « تحقيق الذات » .

***نقد نظريه ماسلو :**

– وجه العديد من الإنتقادات إلى هذه النظريه ويمكن تلخيص أهمها فى الآتى :

١– قامت بتقسيم الدوافع تقسيما منطقيا من الحاجات الأكثر الحاحا لدى الإنسان إلى الأقل فالأقل الحاحا وإفترضت أنه يوجد علاقه بين الإشباع والدافعيه إلا أنها أغفلت كيف يتم إشباعها.

٢– يفترض ماسلو أن مدرجه للدوافع « ينطبق على جميع البشر حيث يرى أن الإنسان يتدرج بطريقة متسلسلة فى إشباعه لحاجاته فينتقل من الحاجات الفسيولوجيه إلى حاجات الآمان ثم الحاجات الإجتماعيه ثم الحاجه إلى التقدير حتى يصل إلى قمة المدرج أى أعلى مراحل الحاجات ألا وهى حاجته لتقدير الذات .

٣– نظريه ماسلو أن الفرد تقوم بإشباع كل حاجه منفصله عن الأخرى أى أنه ينتقل من إشباع حاجه إلى إشباع حاجه أخرى أعلى – ولكن هذا غير موجود فى الدافع حيث نجد أن الإنسان يقوم بإشباع أكثر من حاجه فى وقت واحد فمثلا يسعى فى الحصول على عمل وفى نفس الوقت الرغبه فى تكوين علاقات إجتماعيه مع المحيطين

وتقدير الذات وتحقيقها .

٤- تفترض هذه النظريه أن ترتيب الدوافع ثابت مع مرور الزمن ولكن في الحقيقه ثبت أنها تتغيربمرور الزمن نتيجة لتغير العوامل والظروف التي تؤثر على الفرد مما يدفعه إلى إعادة ترتيبه حاجاته لتتلائم مع المتغيرات والظروف الجديده المحيطه به .

٥- تلعب الجماعة التي ينتمي إليها الفرد دوراً مهما في تحديد حاجات الفرد وأيضا في ترتيبها وأيضا البيئة تهيؤ الظروف اللازمه لإشباع حاجاته .

ثانيا : نظرية ذات العاملين : « TWO FACTOR THEORY »

- رائد هذه النظرية / هيرزبرج « HERZ BERG » - حيث ظهرت في أوائل الستينات وعرفت بنظرية ذات العاملين « العوامل الوقائيه والعوامل الدافعة » .

- تعد إتجاها حديثاً في دراسة موضوع الدافعيه حيث أجرى أبحاثه على مجموعة من المحاسبين والمهندسين وكان حجم العينه قوامها (٢٠٠ فرداً) بحثا عن العوامل التي تدفع الفرد إلى الآداء وتوصل إلى مجموعة من النتائج كالآتي :

١ - يجب أن يتم الفصل بين نوعين من المشاعر الدافعيه والإستياء .

٢- العوامل التي تؤدي إلى الشعور بالرضا تختلف كل الإختلاف

عن العوامل التى تـؤدى إلى الشعور بـالإستياء أى أن كل من الرضا التام عن العمل « oVER ALL Job SATisFAioN» والإستـيـاء التام « ovER ALL DiSSATisFAcTioN» بعدان منفصلان أى النقيض للرضاء التام هو عدم الرضاء وليس الإستياء وأن النقيض للإستياء هو عدم الإستياء وليس الرضا ومن هنا فإن عدم وجود إستياء لايعنى وجود رضاء .

٣- يوجد مجموعتين من العوامل خاصة بالوظيفة تقابل الفرد شاغل هذه الوظيفة وتؤثر عليه المنظمة وهما :

أ- المجموعة الأولي : يطلق عليها

العوامل الوقائيه « HyGiENE FACTORS»

وتتعلق بالوظيفة وفى حالة عدم توافر هذه العوامل يؤدى الى وجود حالة من الإستياء لدى الموظف «DissATisFAcTioN» - وتوجد أمثلة كثيره لهذه العوامل مثل ما يتعلق بسياسات المنظمة أو المؤسسة ، الأجر ، بيئة العمل ومدى توافر الظروف المناسبة ، الإشراف الفنى ، العلاقات المتبادله مع المشرفين، الحياه الشخصيه للفرد ، الحاله الإجتماعيه ، العلاقات مع الرؤساء ، العلاقات مع المرؤوسين ولكن فى حالة توافر العوامل الوقائيه لاتؤدى الى وجود دافع قوى وحماسى لدى العاملين بالمنظمة لبذل المزيد من الجهد والعمل أى بمعنى آخر تصل بالدافعية الى درجة الصفر النظرى

THEORETICAL ZERO LEVEL

وتتشابه العوامل الوقائيه مع حاجات المستويات السفلى فى مدرج ماسلو ويعد حد أمان لمنع أى أنواع الدفعيه السلبيه .

عدم توفرها	العوامل الوقائيه	توافرها
يودى إلى	HYGIENE FACTORS	يؤدى الى
الإستياء عدم الرضا		حياد الإستياء

ب ـ المجموعة الثانيه :

– يطلق عليها مجموعة العوامل الدافعيه «MOTIVATIORS»

هذه العوامل فى حالة توافرها يؤدى إلى تزويد العاملين بالدافعيه أى إذا توافرت تؤدى إلى شعور الأفراد بالرضا عن العمل أو الوظيفة وبالتالى إثارة حماسهم وخلق دافع قوى لبذل المزيد من الجهد والطاقة .

– أما فى حالة غياب هذه العوامل لايؤدى إلى خلق حالة من عدم الرضاء لدى العاملين وإنما إلى حياد الرضاء .

توافرها	العوامل الدافعيه	عدم توافرها
يؤدى الى	MOTIVATORS	يؤدى الى
الرضا		حياد الرضا

– العوامل الدافعيه تتشابه مع المستويات العليا لمدرج ماسلو ألا [1] و هى حاجات تقدير الذات وتحقيق الذات وتتعدد صور العوامل الدافعة فتشمل « الإنجاز ، التقدم ، الترفيه ، أداءه عمل له أهميه وقيمة بالنسبة للمنظمة ، العمل ذاته ، السلطه والمسئوليه.

– فى النهايه نستطيع القول بأنه فى حالة توافر العوامل الوقائيه فإن مشاعر الإستياء وعدم الرضا تحيد وتكون هناك فرصة مناسبة لظهور مشاعر الرضا والدافعيه أى فى حالة توافر العوامل الوقائيه بصوره جيده فمن الممكن للعوامل الدافعة أن تظهر إلى الوجود وبالتالى تعد العوامل الوقائيه شرط أساسى لظهور الدافعية .

***أهمية نظريه ذات العاملين للإدارة :**

- ساعدت هذه النظريه الإدارة علي :

١ – أن تكون قادرة على تحقيق ثلاث أهداف هامة هى :

– تفسير سلوك العاملين أى معرفة العوامل والأسباب التى أدت بالعامل إلى القيام بهذا السلوك والتصرف .

– التنبؤ بسلوك العاملين أى معرفه عما سيكون عليه سلوك العاملين مسبقاً .

– التحكم أى عزل العوامل والأسباب التى تؤدى إلى دفع

(١) هناءه أحمد سيد أحمد ، دراسات فى السلوك الإنسانى فى التنتظيم ، مكتبة عين شمس ، الجزء الثانى ١٩٩١ ، ص ٣١

العاملين بأنواع السلوك الغير مرغوب فيه حتى لايؤدى إلى إعاقه فى سير العمل وبالتالى يؤثر سلبا على العملية .

٢ – ساهمت فى تفسيردوافع العمل بأسلوب جديد حيث كانت الادارة من قبل كان محور إهتمامها العوامل الوقائيه وكانت تعتبرها وسيله تدفع العاملين إلى العمل مثل « زيادة المرتبات والأجور ، زيادة المزايا العينيه ، تحسين العلاقات بين الرؤساء والعاملين ، توفير ظروف العمل المناسبه ، تحسين السياسات الإداريه للمنظمة ، ...الخ ـ وإستطاعت هذه النظريه أن تثبت أن هذه العوامل تؤدى إلى تحييد مشاعر الأفراد للإستياء أو تؤدى إلى منع ظهور مشاعرعدم الرضا فقط بدون أن تدفعهم على العمل ودون تحسين للمستوى الدافعى للأفراد [١] .

٣ – أثبتت النظريه أنه فى حاله قيام الإدارة بالتركيز على العوامل الوقائيه فقط يجعلها عاجزه غير قادرة على دفع العاملين بالمنظمه على بذل الجهد والنشاط اللازمين للقيام بالعمل أو الصوره على أكمل وجه.

٤ – أثبتت النظريه أن العوامل الوقائيه ضروريه وشرط أساسي لظهور الدافعيه ويجب أن يتلوها الأهتمام بالعوامل الأخرى التى تدفع العامل على العمل مثل شعوره بالتقدير والإحترام من قبل المحيطين به ، الإنجاز ، تقدير الرؤساء للعمل الذى يقوم بأدائه العامل داخل المنظمة ،

(١) أحمد ماهر: السلوك التنظيمى ، مدخل بناء المهارات ، المكتب العربى الحديث ، الإسكندريه ، ١٩٨٦.

يجب أن يكون العمل معدومصمم بالشكل وبالطريقة التى تسمح للعامل إستخدام مالديه من قدرات وتضمن للعوامل الدافعه مساعدته على إثارة حماسه وزيادة دافعيته للعمل ويتضح ذلك فى تطبيق مفهوم وتعظيم وإثراء الوظيفة الذى يقوم بالتركيز على مزيد من التنوع فى محتوى وتصميم الوظيفة وبالتالى يؤدى إلى إحداث تعديل فى شروط شغل الوظيفة وواجباتها ومسئولياتها وأيضا المهارات اللازمه .

***نقد نظرية ذات العاملين :**

– قام العديد من علماء النفس بتوجيه نقد شديد لهذه النظرية للأسباب الآتيه :

١– لم تتمكن البحوث والدراسات الميدانيه من إثبات صحة النتائج التى توصلت إليه هذه النظريه – بل وكانت مختلفة معها عند إستخدام أساليب منهجيه تختلف للأساليب المنهجيه التى إستخدمها هير زبرج لإثبات نظريته مما يدل على أن هناك خطأ فى الاساليب المنهجية التى استخدمها ممايدل على خطأ النظريه لأنه علميا أن النظريه التى لايمكن تحقيقها إلا عن طريق إستخدام أسلوب منهجى محدد لا تعد نظريه سليمه علميا .

٢– أفاد هيرزبرج فى نظريته أن توافر العوامل الدافعة يكون لها علاقه كبيره بأداء العامل ولكن هذا غير دقيق حيث ثبت أن الدافعية تعد أحد العوامل الرئيسيه والهامه التى تحدد آداء العامل .

٤ - لم يعط إهتمام للتأكد من صحة النتائج التى توصلت اليه نظريته وبصفه خاصه مايتعلق منها بالآداء أى لم يجرى عليها إختبار.

٥ - استخدام عينه صغيره قوامها « ٢٠٠ » مبحوثا من المحاسبين والمهندسين فى جميع مراحل إجراء النظرية وهذه العنية صغيره نسبيا ومن الممكن أن تكون هناك إحتمالات بأن تكون هذه النتائج التى توصلت إليها النظريه راجعه إلى خبرات وخلفية أفراد العينة أو للظروف ومستوى التكنولوجيا التى يعملون فيها وبالتالى يكون من الخطأ تعميم ماتوصلت إليه من نتائج على جميع التخصصات وجميع الظروف .

ثالثا : نظريه التوقع : « ExPECTANCY THEoRy »

- قام فيكتور فروم «VICToR VROOM» بوضع أسس هذه النظريه وتعد من أحدث نظريات دوافع العمل بل وأكثرها إنتشاراً وقبولا فى هذا العصر وأعتمد فروم فى نظريته للدافعيه على الدراسه الموسعة للمصطلحات والمفاهيم التى قام بعرضها كل من / مازكو و هيرزبرج حيث قامت هذه النظريات بالتركيز على أن هناك مجموعة من الحاجات تدفع الإنسان أو تحرك سلوكه أكثر من غيرها ويرجع ذلك بسبب تواجدها فى شكل هرمى متدرج أعلى من غيرها من حيث رغبة الأفراد فى الحاجه إلى إشباعها - ولكن هذا التدرج الهرمى لايعد قاعده عامه لجميع الناس أو فى بعض الظروف والمجتمعات .

-طبقا لهذه النظريه فالإنسان سوف يقوم بتقييم البدائل والخيارات من السلوك قبل الإقدام على إختيار سلوك معين ويتم إختياره بناء على

مجموعة من العوامل ألا وهى :

* ماهو المجهود المطلوب من الشخص لتحقيق الأداء ؟

* هل قيام الشخص بتحقيق الآداء سوف يؤدى إلى ناتج «OUTCOME» ؟

* ما أهمية هذا الناتج للشخص ؟

* بناء على ماتقدم فإن هذه النظريه على ثلاث مصطلحات وهى:

* القيمة :VALANCE

* التوقع :EXPECTANCY

* القوه : FORCE

* **القيمه :** «VALANCE»

– يقد بها العوائد والفوائد والمميزات التى يتمنى العامل الحصول عليها وجاذبيتها أى النواتج التى تشبع حاجات الفرد ذات القيمة وتكون قيمة إيجابيه بالنسبه للعامل .

– هذه العوائد أو النواتج متعدده مثل المرتب ، فرص الترقى ، التقدير وتحقيق الذات ، العلاقات الحسنه مع العاملين ، .... الخ .

– تختلف قيمة العوائد والفوائد والمميزات بإختلاف الأفرد وإختلاف المجتمعات مما يؤدى إلى إختلاف تأثيرها كدافع للأفراد فنجد بعض الأفراد يعتبروا المرتب يحتل أهمية كبيره جداً بالنسبه له عن باقى

الحوافز الأخرى والبعض الآخر يهتمون بصورة أكبر بالتدريج والترقى الوظيفى ، وفريق ثالث يهتم بتقدير وتحقيق ذاته فى العمل أكثر من العوامل الأخرى .

- تسمى الحوافز « النواتج » فى نظرية التوقع بالناتج ذات المستوى الثانى SECOND LEVEL OUTCOME

بينما أطلق على الأداء بالناتج ذات المستوى الأول FIRST LEV-EL OUTCOME

وأوضح أن المستوى الأول « الأداء آداه أو وسيله للحصول على ناتج المستوى الثانى وعلى الفرد أن يكون لديه إحساس وشعور بأن آدائه مرتبط بحصوله على عوائد المستوى الثانى .

- وفى حالة عدم وجود هذه العوائد تصبح النواتج غير دافعه للسلوك حتى فى حالة إرتفاع قيمتها بالنسبة للشخص فعلى سبيل المثال « قد تكون الترقيه لها قيمة كبيره لفرد ما فى المنظمة ، ولكن رغم ذلك لايكون لها تأثير على سلوكه فى العمل ، أو لا تكون دافع له على الأداء المرتفع لأن الحصول عليها غير مرتبط بهذا الأداء فى حين قد يكون الحصول على علاوة أقل أهميه من الترقيه عند الفرد لكن يكون له تأثير كبير على سلوكه ودافع قوى على الآداء المرتفع وذلك لوجود الإرتباط القوى بين الحصول على العلاوة والآداء »[1].

---

(١) هناءه أحمد سيد أحمد ، دراسات فى السلوك الإنسانى فى التنظيم مكتبة عين شمس ، القاهرة ، الجزء الثانى ، ١٩٩١ - ص ٤٤

*التوقع :

- يقصد بهذا المفهوم أن الشخص يتنبأ ويتوقع بأن مالديه من إمكانيات وقدرات سوف تمكنه من القيام بالآداء المطلوب الذى سيؤدى إلى حصوله على نتاج المستوى الثانى « المرتب والأجر ، الترقى والتدرج الوظيفى ، العلاقات الطيبه بين العاملين ، التقدير وتحقيق الذات ،... الخ » . أى أنه إعتقاد خاص بالشخص بإحتمالات تحقق نتاج المستوى الثانى كنتيجة لتحقق المستوى الأول.

- يعد التوقع مقياس من خلاله يستطيع الفرد قياس قوة العلاقه بين ما يبذله من مجهود ونشاط وبين مستوى الآداء الذى يمكن الوصول اليه عن طريق هذا المجهود والنشاط.

- بعد هذا العرض لمفهوم القيمة والتوقع يتضح لنا أن

- القيمة تعبير يوضح العلاقات بين الأشياء أى هل توجد علاقة بين الظاهرة (س) والظاهرة (ص)- بينما مفهوم التوقع فيعبر عن مدى قوة العلاقة بين الظاهرتين أى ماهى إحتمالات حدوث الظاهرة (ص) عندما تتحقق الظاهرة (س) .

*القوة :

- إستخدم فروم هذا المفهوم للتعبير عن الدافعيه وعبر عنه في معادلة رياضيه .

« القوه الدافعيه لأداء عمل معين = قوه جذب الفعل × التوقع »

والقوه الدافعيه محصله للتفاعل بين كل من مفهوم القيمة والتوقع .

***أهمية نظرية التوقع للإدارة :**

- تساعد الإدارة علي القيام بالآتي :

وضع نظام للأجور ، المرتبات ، الترقيات ، تكوين العلاقات الطيبه مع العاملين ، التقدير و تحقيق الذات ، ... إلخ وأن يكون تحقيق هذه النظم مشروط بمستوى معين من الآداء حتى يمكن للأفراد تحقيقه وتكون العلاقه واضحه وعلنيه وعلى علم بها كل العاملين بالمنظمة أو المؤسسة .

– تحديد مستوى الأداء يجب أن يمكن الوصول اليه أى يكون فى حدود وإمكانيات وقدرات الشخص وإمداد العاملين بالمعلومات والمعارف والتوجيه الفنى المستمر الذى يجعلهم على درايه بقدراتهم وإمكانياتهم ومهاراتهم ، ...الخ .

*** نقد نظريه التوقع :**

- سوف نعرض لبعض أوجه النقد الذي وجه لهذه النظريه :

– تقدم مفهوم نظرى عن محددات الدافعيه دون إمدادنا بالمعلومات والمقترحات عن الدوافع التى تحرك سلوك الفرد .

– عاجز ه عن تحديد أساليب دفع الأفراد داخل التنظيم .

– كل ما قدمته نظرية التوقع لفروم مساعدة المديرين فى تحليل دوافع العامل وتقديم تعريفات لبعض المتغيرات .

الفصل السادس

الروح المعنوية

* مقدمة
* مفهوم الروح المعنوية
* مظاهر الروح المعنوية المرتفعة والمنخفضة
* أهميه الروح المعنويه
* العوامل التي تساهم في رفع الروح المعنوية لدي الفرد
* القيادة والروح المعنوية.

مقدمة:

– تعد الروح المعنوية ظاهرة نفسية مثل باقى الظواهر النفسية ولانستطيع إخضاعها للملاحظة المباشرة ولايمكننا ملاحظتها عن طريق ما تحدثة من آثار ونتائج أى أنها تكوين فرضى:

– تلعب الروح المعنوية دور مهم وخطير فى مجال العلم حيث أثبتت البحوث والدراسات أن لها تأثير كبير على آداء العامل فى العمل فالعامل الذى يتمتع بروح معنوية مرتفعه يكون آداؤه فى العمل أكفاء من العامل الذى يتمتع بروح معنويه منخفضة

*مفهوم الروح المعنويه:

يقصد بهذا المفهوم بأنها الحاله النفسيه والعقليه والعصبيه لأعضاء المجموعة التى تقوم بالتحكم فى أفعالهم وتصرفاتهم وتؤثر فيها وأيضا رغبتهم فى تحقيق التعاون وقدرتهم على الإنتاج – ويرى / فليشمان فى كتابه علم النفس الصناعى عام /١٩٦١ بأنها قيام الفرد بتقبل أهداف الجماعة الذى ينتمى إليها وهى المدى الذى فية يتم إشباع حاجاته وخلاله يدرك هذا الإشباع على أنه نابع من الموقف الكلى لوظيفتة بينما يضع ميللر ثلاث تعريفات للروح المعنويه وضعها فى كتابه عن علم الاجتماع الصناعى /١٩٦٤ كالآتى :

١– بأنها «درجة إحساس الشخص بالرضا عن العمل نتيجه لإنتمائه لجماعه معينة»

٢ – عبارة «عن الحاله الدافعيه التى من خلالها يقوم الفرد بإكتساب الثقة فى قدرته على تحقيق الأهداف ومقاومة التحديات المستقبلية »

٣– هى «مدى إحساس الفرد بتضامن الجماعة التى ينتمى اليها أثناء سعيها لتحقيق أهدافها»

* بعد العرض لبعض تعريفات الروح المعنوية يتضح لنا أنها تعنى العمل داخل الجماعة بروح الفريق ، تماسك الجماعة والولاء الانتماء لها، بذل الجهد والحماس في العمل، التقليل والحد من التنافس والصراع والخلاف بين أعضاء الجماعة، مقاومة الإحباط، سعى أعضاء الجماعة لتحقيق هدف الجماعة بأعلى قدر من الكفاءه والفعاليه.

تتعدد المظاهر التي تدل علي أن الفرد يتمتع بروح معنويه مرتفعة أو معنويه منخفضة:

١ - مظاهر الروح المعنوية المرتفعة:

- الخلق والإبتكار والإبداع ، ظهور روح المبادأه.
- الإلتزام والإمتثال للإوامر والتعليمات والقواعد.
- قيام الفرد بربط أهدافه الشخصيه بأهداف الجماعة.
- رغبة الفرد فى التعاون مع أعضاء الجماعه.
- الولاء والانتماء للمؤسسة أو المنظمة.

- الشعور بالفخر والإقبال بصوره أكثر جديه وواقعيه على العمل والإنتاج .

- سرعة الإنجاز ومنع الفاقد أوالعادم.

٢- مظاهر الروح المعنويه المنخفضة:

- قله الانتاج عما كان من ذى قبل والتباطؤ فى عمليه الانتاج.

-عدم الرضا وشيوع المشاعر السلبية بين العاملين .

-كثره حوادث وإصابات العمل.

-إرتفاع معدل غياب العمال والتأخير .

-التوقف عن العمل .

-كثرة الشكوى وتقديم الشكاوى والمظالم .

* من هنا يجب على المديريين مراجعة قياس الروح المعنويه من وقت لآخر عن طريق إجراء الدراسات الدوريه فى هذا الصدد بجانب الإتصال الشخصى بمرؤسيهم كل هذا يؤدى إلى حدوث تحسن فى إتجاهات العمال وإحساسهم بإهتمام الإدارة يؤدى ذلك إلى قيامهم بالتعبير عن آرائهم ومشاكلهم والإحباطات التى يعانون منها وبذلك يتم القضاء على ما يعانون من ضيق وتوتر داخل او خارج المنشأة مما يؤدى إلى رفع الروح المعنويه وبالتالى يتحسن الإنتاج ويزداد ولائهم وانتمائهم بالمؤسسة أو المنظمة.

- **أهمية الروح المعنويه:**

تعد عنصر من عناصر التحفيز ولاتقل أهميه عن رفع أجور العاملين عاليه أو أرباح وخدمات للعاملين لما لها من آثار إيجابيه على العامل مما يؤدى إلى زيادة الإنتاجيه سواء أكانت سلع أو خدمات وإستقرار المنشأه أو المنظمه وتماسكها وإستمراريتها وبقائها.

-كما أنها تقوم بدور وقائي اى كلما كانت الروح المعنويه للعاملين مرتفعة فى مجال العمل أدى ذلك إلى منع كثرة إصابات العمل، الغياب من العمل، التأخير عن مواعيد العمل،... الخ .

- تؤدى إلى حدوث التوازن النفسى والإنفعالى للعمل. حيث أثبتت البحوث والدراسات أن العامل الذى يتمتع بروح معنويه مرتفعه يكون على قدر كبير من التوازن النفسى والإنفعالى ومن ثم الرضا النفسى عمن يحيط به سواء بالنسبه لجماعة العمل الذى يعمل بها وأيضا بالنسبه لطبيعة العمل .

-بجانب ذلك تجعله أكثر مرونه قادر علي التكيف والتعامل بطريقة سويه مع الآخربن وأن لديه رغبه أكثر فى التعاون مع زملائه .

-العامل الذى يتمتع يروح معنويه مرتفعه يكون التفاهم معه أكثر سهوله بعكس الشخص الذى يعانى من الروح المعنويه المنخفضة .

***العوامل التي تساهم في رفع الروح المعنويه لدي الفرد:**

- الروح المعنويه ظاهرة معقدة كما أنها نتاج لمجموعه من العوامل

التى تحيط بجو العمل سواء ظروف ماديه ، إجتماعيه ، إنتاجيه وهناك مجموعه تساهم فى رفع الروح المعنويه لدى الفرد كا لآتى:

١- يجب على الفرد أن يكون لديه مجموعه من القيم والمعتقدات الراسخه فى النفس.

٢- يجب وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب أى المواءمه بين إمكانيات الفرد وقدراته ومهاراته ومؤهلاته ومتطلبات المهنه التى يلتحق بها

٣- يجب أن يتوافر للفرد المهاره الكافيه لآداء مهام عمله بجانب تكيفه مع بيئة العمل سواء البيئه التنظيميه أو الاجتماعيه لأن كل من المهاره والتكيف يؤديان إلى رفع الروح المعنويه لدى الشخص .

٤- يجب أن يكون هناك وئام وإنسجام بين الفرد وجماعه العمل التى يعمل فيها مما يؤدى إلى زياده ولاؤه وانتماؤه لها مما يكون له آثار إيجابيه مثل حبه للعمل والزملاء وبالتالى ترفع الروح المعنويه ويكون مستوى آدائه وإنتاجيته اعلى ويحدث كل ذلك عندما يكون هناك إتفاق بين القيم والمبادئ والمعتقدات التى يتمثلها الفرد مع قيم ومبادئ ومعتقدات الجماعه .

٥- يجب أن يشعر الفرد بأنه يحصل على حقوق كامله من عمله سواء من الرئيس أو الزملاء وأن التقييم للأشخاص داخل الجماعة يتم على أسس موضوعيه وواقعيه بعيداً عن المحاباه والتحيز ، وأن المدير يعامل

المرؤسين بطريقه أكثر حياديه وديمقراطيه كل ذلك يؤدى إلى رفع الروح المعنويه للعامل فى مجال عمله ويزداد حبه وولاؤه وإنتمائه للمؤسسه أو النظمه التى يعمل بها.

٦- يجب أن يساهم المرؤوسين رؤسائهم فى وضع الخطط وإتخاذ القرارات التى تؤدى إلى تحقيق الهدف - فمساهمه المرؤوسين فى وضع الخطه تجعلها مقبوله لديهم مما يد فعهم إلى بذل أقصى مالديهم لتنفيذها بدرجة عاليه من الكفاءة والقدرة .

القياده والروح المعنويه :

- يسعى القائد الناجح إلى بذل قصارى جهده لرفع الروح المعنويه والحفاظ عليها لدى مرؤوسيه مستخدما العديد من الوسائل والأساليب لتحقيق ذلك حتى يحافظ على تماسك الجماعه وزيادة إنتاجيتها كالآتى :-

- المواءمه بين إمكانيات الفرد ومتطلبات المهنه أو العمل المكلف به أى «وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب» .

-الموضوعيه والواقعيه أثناء توقيع العقويه على المرؤسين أو إثابتهم .

- مديد العون والمساعده للمرؤسين لحل مشاكلهم والتعاطف معهم.

- إكساب المرؤسين المعلومات والخبرات والمعارف بصفه مستمرة ومواكبه التقدم الحادث على مستوى العالم .

- العمل على تنمية إعتزاز المرؤوس بنفسه والحفاظ على كرامته

- جعل المرؤوس يشعر بقيمته وأهميته وأن له دور حيوى ومفيد فى الجماعه وفى المنشأة أو المنظمه وأنه ليس ترس فى آله .

- أن يكون المدير أوالقائد قدوه ومثل أعلى ويتحلى بالقيم الدينيه والأخلاق الطيبه الحميده والفضيله ويقوم ببث القيم الأخلاقيه والروحيه فى نفوس المرؤوسين .

- الإهتمام بالجانب التر فيهى مثل عمل الحفلات ، المسابقات، الأنشطه ، الرحلات ، المصايف.

- منح المرؤوسين الراحات والأجازات التى ينص عليها قانون العمل وإعطاء الفرصه للإستمتاع بها مما يجدد نشاطهم وحيويتهم وترتفع روحهم المعنويه مما يجعلهم يقبلوا على العمل بصوره أكثر جديه مما ينعكس إيجابا على إنتاجيته.

- العمل على عقد المؤتمرات واللقاءات بين الرئيس والمرؤوسين بصفه دوريه واجراء البحوث والدراسات لإستطلاع الرأى وتلقى الشكاوى والمقترحات والعمل على حلها .

- الحياد والموضوعيه أثناء إجراء التقويم وتقارير الكفاءه للمرؤوسين ويجب توفر فرص كا فيه للترقى والتقدم بعداله وموضوعيه.

- يجب أن تكون قنوات الإتصال مفتوحه الطرفين وعلى درجه عاليه من الكفاءه .

- تنميه الشعور بالإعتراز والفخر لدى الرؤوسين بما يضمن رضاهم وتحفيزهم على العمل .

- يجب على القائد أو المدير إحساس المرؤوسين من وقت لآخر بمدى التقدم والنجاح الذى أحرزة .

الفصل السابع

الحوافز

- مقدمه
- أنواع الحوافز
- تقسيمات الحوافز
- أهميه الحوافز للإدارة

مقدمه:

*يولى علماء السلوك الإنسانى أهمية كبيره لموضوع الحوافز لأنه يدور حول السلوك الإنسانى وإحداث تغييرات فى الإنسان عاداته، معتقداته ، آراؤه، إتجاهاته، ... الخ .

– تعد الحوافز «iMCEMTIVE» بمثابة الإمكانيات المتاحه والتى تقوم البيئة بتوفيرها للشخص ويكون قادر فى الحصول عليها وإستخدامها أفضل إستخدام لتحريك الدوافع للقيام بأداء مجموعة من الأعمال والأنشطه بالطريقه وبالأسلوك الذى يجعله قادر على إشباع رغباته ، حاجاته ، طموحاته، آماله، توقعاته ، تحقيق أهدافه، .....الخ.

– الدافع يعنى حاله من التوتر بسبب وجود نقص حاجه يريد الإنسان إشباعها والحافز هو الأسلوب أو الوسيله التى تقوم بإشباع هذه الحاجه فعلى سبيل المثال عندما يقوم المدير بصرف مكافأه لمرؤوسيه نظير إنجاز عمل معين فهذه المكافأه تشبع بدرجات متباينه الدافع المادى لدى موظفيه.

– يجب أن يكون الحافز كافيا لإشباع الحاجه لدى الفرد مقابلا لتوقعاته فتزداد درجه الرضا لدى الفرد– أما إذا كان الحافز غير مناسب وغير قادر على مقابلة توقعات الفرد يؤدى ذلك إلى حدوث إنخفاض فى درجة الرضا لديه – مما يدفعه إلى البحث عن حافز آخر .

– يجب على الإدارة والمديريين التنويع والتجديد فى الحوافز من

فتره لأخرى حتى يكون الفرد مدفوعا لبذل الجهد والعمل وتطوير آداؤه للحصول على الحافز المرغوب.

***أنواع الحوافز:**

- تتعدد أنواع الحوافز ومسمياتها بسبب تعدد وجهات نظر علماء النفس والإدارة وإختلافها وتباينها وأن الإختلاف فى وجهات النظر لايتجاوز الإختلاف فى التضيف ولكنها من حيث طبيعة الجزاء نجد أنها تنقسم إلى قسمين هما حرافز إيجابيه وحوافز سلبيه - أما من حيث التطبيق والمستفيدين نجد أنها تنقسم إلى قسمين أساسيه وبديله ـ ومن حيث طبيعتها نجدها تنقسم إلى قسمين حوافز ماديه وحوافز معنويه.

- تقوم الإدارة بتقديم الحوافز لموظفيها إما فرادى أى كل عامل بالمنظمة على حده أوتقدم بصورة جماعيه مثل إعطاء المكافآت وتقسم بنسب معينه على أعضاء الجماعه ويحصل كل فرد منها على نصيبه بقدر مساهمته فى العمليه الإنتاجيه - وهى ما تسمى بالحوافز الإيجابيه أما الحوافز السلبيه تتمثل فى توقيع الجزاء أو التحذير من سحبها أو الحرمان فى حاله عجز المرؤوسين فى تحقيق النتائج والإنجازات المطاوبه وأيضا إذا كان سلوكهم يخالف اللوائح والقوائم والتعليمات داخل المنظمة مما يجعلهم يستحقون العقاب ويقعون تحت طائلة القانون .

***وسوف يتم عرض لبعض تقسيمات الحوافز باختصار كالآتي:**

١ - الحوافز الإيجابيه والسلبيه :

— الحافز الايجابى هو الحافز الذى يحمل للشخص مزايا معينة عندما يقوم بأداء الأنشطة أو العمل المكلف به على أكمل وجه وفقا للمعايير المحدده له.

— أما الحافز السلبى هو الحافز الذى يحمل لمن يقع عليه نوعاًمن الحرمان من المزايا المرتبطه بأداء هذا العمل فى حاله إهماله أوتقصيره فى أداء هذا العمل .

٢-الحوافز الفرديه والجماعيه:

— الحافز الفردى هو الحافز الذى يتم منحه للأفراد فرادى أى لكل فرد على حده وقد يكون الحافز الفردى إيجابى أوسلبى ، مادى أو معنوى ويحصل عليه الفرد نتيجه لإنجازه عمل معين بمفردة.

— أما الحافز الجماعى يتمثل فى حصول جماعة عمل على ما أنجزوه من عمل متعاونين مع بعض .

٣- الحوافز الأساسيه والبديله :

— الحوافز الأساسيه هى عباره عن الحوافز التى تقوم الإدارة بمنحها للأفراد بعد تخصيصها مسبقاً عندما يتم إنجاز أعمال معينة أو إشباع حاجه معينه.

- أما الحوافز البديله تلجأ اليها الإدارة فى حالة عجزها عن توفر الموارد الماديه لمنحها لعدد كبير من العاملين أو بدلا عن الحوافز الأساسيه وتأخذ هذه الحوافز صوراً متعدده فتشمل منح الأوسمه والأنواط والكؤوس ، شهادات التقدير، ....الخ.

٤- الحوافز الماديه والمعنويه :

- يقصد بها الحوافز الغير ملموسه والتى تتعلق بالحاجات النفسية والذهنيه والاجتماعيه للشخص مثل حاجات الإنتماء وتقدير وإحترام الذات وإثباتها ، .... إلخ وأصبح يطفو الآن على السطح الإهتمام بهذه الدوافع بعد حدوث تقدم فى البحوث والدراسات فى العلوم الإنسانيه وبصفه خاصه علم النفس الصناعى وعلم النفس الإدارى التى أكدت أهميه هذه الحوافز فى رفع العامل أو الموظف على تحسين وتطوير آداؤه والوصول بإنتاجه إلى أعلى مستوى من الكم والجوده مع تقليل فى نسبة الفاقد وتتعدد صور الحوافز المعنويه مثل:

- المهنه أوالوظيفة الملائمة:

- يقصد بذلك وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب أى ملائمة المهنة أوالوظيفة وطبيعتها وأعبائها لقدرات وإمكانيات وخبرات ومهارات ورغبات وآمال وطموحات الفرد- لأن ملائمتها للفرد ينمى ولاء الفرد ومحبالّها راغبا فى انجازها على أعلى مستوى مما يجعله يحقق مستوى عالى من الإنجاز.

– تقوم العديد من المؤسسات والمنظمات الحديثه بإتباع أسلوب الإثراء الوظيفى عن طريق إحداث تنويع فى أعباء الموظف وتوسيع نطاق نشاطه مما يؤدى إلى حفزه على العمل وزياده إنتاجيته وتقليل شعوره بالملل– كما أن التنويع فى الأعباء يؤدى إلى زيادة فرص التجديد والخلق والإبداع والإبتكار لدى الموظف وتنويع مهاراته وتنميه قدراته ومواهبه مما يؤدى الى ترقيته وإرتقائة للسلم الوظيفى فى المنظمة هذا بالنسبة للفرد أما بالنسبة للمنظمة التنويع يؤدى إلى إرتفاع مستوى آدائه وبالتالى ينعكس إيجابيا على إنتاجيته مما يؤدى إلى زيادة الإنتاج من حيث الكم والكيف .

- المشاركه فى إتخاذ القرارات «الادارة »:

– يعد هذا الحافز المعنوى من أهم الحوافز التى تقدم للأفراد داخل المؤسسة أو المنظمة عن طريق هذا الحافز يتمكن الأفراد من المشاركة فى إتخاذ القرارات التى تهمهم وتتعلق بأعمالهم ووظائفهم وأن الموظفين أقدر فى اتخاذ القرارات بسبب إحتكاكهم المباشر بالعمل وتفاعلهم مع المشكلات اليوميه فعندما يقوم الأفراد بالحوار والمناقشة مع رؤسائهم فيتم الوصول الى أصوب القرارات مما ينعكس إيجابا على كل من الموظف والمنظمه وبالتالى شعور الفرد بالرضا يكون أعلى ومستوى اللآداء والإنجاز يكون مرتفع بسبب تطبيق الآداء والقرارات التى تم إتخاذها ويكون حريص على آدائها بكل أمانه ودقه.

- **الترقيه:**

– يعد هذا الحافز جيداً لتحسين مستوى الآداء وكلما كانت الترقيات لمستوى أعلى مفتوح والتقييم للترقيه على أسس موضوعيه بعيداً عن الميول والأهواء والتحيز بجانب وضوح الشروط للترقى والوصول إليها سهل متاح للموظفين الذين يستوفون هذه الشروط أدى ذلك إلى زيادة إنتاجية المنظمات سواء من السلع أوالخدمات وظهور التنافس بين العاملين لشغل الوظائف الأعلى مما ينعكس إيجابا على العمل.

- **وبيئه العمل المناسبه :**

– يقصد ببيئة العمل الظروف الفيزيقيه « الطبيعية » المحيطه بالشخص أثناء تأدية مهام وظيفته فتشمل المكان ، الآلات، الأثاث ، التلوث ، التهويه ، الإناره ، الضوضاء – وكلما كانت الظروف مناسبه وملائمه لاتتعدى الحدود المسموح بها كان إقبال الشخص على عمله مرتفع وفى حاله عدم توافر البيئه المناسبه ينعكس سلبا على الحاله الجسميه والنفسيه والإجتماعيه للشخص مما يقلل من أداءه لوظيفته.

الجماعات غير الرسميه:

– يلعب التنظيم الغير رسمى دور مهم للفرد داخل المنظمات فعندما تحسن الإداره فى تكوين الجماعات الغير رسميه ويتحقق ذلك عن طريق إيجاد تناسق وإتفاق بين أعضاء الجماعه الواحده من حيث

«الدرجة العلميه ، الدوافع ، الخبرات المهارات ، غرس القيم الإيجابيه البناءه »- ويرجع سبب ذلك أن الانسان مدنى بطبعه أى لديه رغبه للإنضمام لجماعه معينه والشعور بالإنتماء إليها وأن يكون فى صحبة أقرانه وأصدقائه وزملائه فعندما تتوافر بين أعضاء الجماعه القيم المرغوب فيها ويتحقق بينهم الإنسجام أدى ذلك إلى تماسك الجماعه وزاد تعاونهم فى تحقيق أهداف المنظمة.

التدريب:

- يلعب التدريب دوراً مهما وحيويا بالمنظمه ويخدم أهم أهداف الإدارة فعن طريق عقد الدورات ، الندوات التثقيفيه وإرسال البعثات للخارج لإكتساب الخبرات والمعارف والمهارات والتقدم الحادث على مستوى العالم يؤدى ذلك إلى تنميه مهارات العاملين بالمنظمة وصقل مهاراتهم والنهوض بمالديهم من قدرات وإمكانيات وتطوير آدائهم وسلوكهم وتغيير إتجاهاتهم وتنميتها وتحسين مستوى الآداء.

- يعد التدريب حافز ذو فاعليه للعاملين للمنظمه إذا كان مبنى على أسس وقواعد مدروسه عن طريق مراعاة إحتياجات العاملين التدريبيه بصورة أكثر دقه بعيداً عن التخبط والعشوائيه ، وبالنسبه لبرامج التدريب يجب أن تكون مصممه جيداً بما يتناسب مع قدرات وإمكانيات المتدربين والتنفيذ الجيد والسليم لها - وفى النهايه أسلوب التقييم يجب أن يمتاز بالواقعيه والموضوعيه حتى يترك أثر طيب فى نفوس المتدربين

أهميه الحوافز للإدارة:

- يجب على الإدارة أن تهتم بتنويع الحوافز وتكاملها وإتساقها «عدم تناقضها» - وإنسجامها لأن الحوافز المعنويه لاتفيد إذا كان الحافز المادى ضعيف وفى نفس الوقت الحافز المادى لايحدث أثراً طيبا إذا كان الحافز المعنوى ضعيف أو منعدم- والتكامل والإتساق والإنسجام بين الحوافر يؤدى إلى تحقيق مستوى أعلى من الآداء و إنتاج سلع أوخدمات وتحقيق مستوى عالى بين العاملين بالمنظمه من الرضا. رالإنسجام .

الفصل الثامن

التغير طرقه ومراحله وأسبابه

- مقدمه
- ماهيه التغيير .
- أسباب التغيير.
- صور وأشكال التغيير.
- طرق إدخال التغيير.
- العوامل التي تؤدي الي مقاومه التغيير .
- صور مقاومه التغيير .
- الوسائل التي تستخدم في التغلب علي مقاومة العاملين للتغيير.

مقدمه:

-العصر الذى نحيا فيه يمتاز بالدينا ميكية والتغير بصفه دائمه وحدوث تطورها هائل فى شتى المجالات العلميه والتكنولوجيه والفنيه والإداريه وبوجود ظروف بيئيه وقوى تفرض حتمية التغيير مما يجعلنا نطلق عليه عصر التغيير فى شتى المجالات.

- ينتج عن حدوث هذه التغييرات حدوث العديد من التحديات التى تواجه الإدارة في المستقبل وبالتالى كانت هناك حاجه ملحه إلى إحداث تغيير فى طرق وأساليب العمل وأدواته فى جميع أنواع المنظمات والمؤسسات وعلى كافه مستوياتها حتى تتمكن من مواكبة التطور والتقدم الذى يجتاح العالم وبالضرورة التغيير في طرق وأساليب العمل وأدواته يتبعه بالضرورة حدوث تغيير فى سلوكيات العاملين فى هذه المنظمات مثل تطوير آدائهم وتنميه مهاراتهم إمكانياتهم عن طريق إكسابهم المعلومات والخبرات والمعارف والمهارات مما يمكنهم من الواءمة والتكيف مع ظروف العمل المتغيره .

*ماهية التغيير:

- يقصد بمفهوم التغيير بأنه عبارة عن التأثيرات المتعاقبه والمتلاحقه من البيئه الخارجيه سواء على المستوى الدولى، المستوى القومى، مستوى الصناعة، مستوى المنظمة أيا كانت وتحدث تأثيراً فى التنظيم وهى عبارة عن حركه ديناميكيه مستخدمه الطرق و الأساليب الحديثه الناتجه عن التقدم العلمى والإبتكارات العلميه سواء الماديه أو

الرمزيه –حيث نجد أن التغيير فى الجانب المادى » التقدم التكنولوجى ، العدد والآلآت، المنتجات ، نظم الإتصال والمعلومات، الكمبيوتر ، الإنترنت ، ...الخ أسرع – بعكس التغييرات فى الثقافه الرمزيه «القيم، العرف ، العادات، التقاليد، المعتقدات، الإتجاهات ، ...إلخ » يكون بدرجه أقل .

– فى الآونه الأخيره حدث فى العالم تغييرات عظيمه سواء على الجانب السياسى أوالإقتصادى مثل إتحاد كل من المانيا الشرقيه والغربيه وهدم سور برلين، نشوب حرب الخليج ، إنهيار الإتحاد السوفيتى وتفككه وإختفاء لنظام الشمولى وإستقلال الجمهوريات التى كانت مكونه له، ظهور التحالفات والتكتلات الإقتصاديه مثل دول السوق الأوربيه المشتركه/١٩٩٣–السوق العربيه المشتركه، ...الخ.

– يقع على عاتق أحد الإدارات فى المنظمه ألا وهى إدارة التنظيم إستخدام أفضل السبل والطرق فعاليه وإقتصاداً لإحداث التغيير لتحقيق الأهداف المنشوده من هذه التغييرات الحادثه.

– قوى التغيير قد تكون مواتيه عندما تتيح فرص للمنظمه للتكيف مع الظروف المتغيرة الموجودة فى البيئه الخارجيه التى تحيط بها ولايكون فى مقدورها التحكم فيها مثل الرواج الإقتصادى – أوتكون غير مواتيه تقف حجر عثره وعقبه ولاتتيح فرص للمنظمه للتكيف مثل الأزمات الإقتصاديه ، الكساد الإقتصادى وقد يحدث التغيير من داخل التنظيم فى شكل إشارات تحذيريه فمنها إشارات واضحة مثل إرتفاع

التكاليف، إضراب العمال عن العمل ـ وإشارات غيروا ضحه مثل إرتفاع نسب الغياب ، الإنقطاع عن العمل، إرتفاع دوران العمل، إنخفاض نصيب المنظمه فى السوق .

– التغيير الذى يحدث لايؤثرعلى فرد دون آخر أو منظمه دون أخرى ولكن التغيير يؤثر على جميع الأفراد أو جميع المنظمات كبيره منها أو صغيرة وبإختلاف أنواعها– وقد يكون هذا التغيير إيجابى أى بناء ومنتج يعود بالفائدة على الأفراد أو المنظمات من ذوى المصلحه أو قد يكون هداماً .

*** أسباب التغيير :**

١- التغييرات الخارجيه :

–يقصد بها التغييرات التى تحدث فى البيئه الخارجيه التى تحيط بالمنظمه وتتمثل فى:

١– التقدم العلمى والتكنولوجى المضطرد وما له من تأثير على تقادم خدمات وسلع المنظمه مثل التطور فى المعدات والآلات، أساليب سير العمل، إدخال التكنولوجيه فى إدارة العمل مثل الحاسبات الآليه والكمبيوتر ، الإنترنت، ...الخ– إكتساب المعلومات والمعارف والخبرات مما يد فع الأفراد للعمل على هذه الأنظمه.

٢– حدوث تغييرات كبيره سواء فى الجانب السياسى والإقتصادى والقانونى مثل حدوث التعديلات والتغييرات فى قوانين التصدير

والإستيراد، الضرائب ، النقد ، الإقتراض ، ...الخ .

٣- حدوث تغييرات كبيرة فى قيم المجتمع مثل نظم المجتمع، القيم، العرف، القانون ، العادات ، التقاليد، المعتقدات ، الإتجاهات ، مستوى التعليم ونوعيته، ...الخ .

٤-إزدياد حدة المنافسه فى السوق والمتمثله فى قيام المنافسين بتكثيف حملاتهم الإعلاميه وزيادتها، إدخال سلع جديده إلى السوق، الجودة فى السلع أو الخدمات مما يتطلب من المنظمة الإستجابه بسرعه لكل صورة من صور المنافسه حتى لاتتقلص حصتها السوقيه مما يعرضها لإنخفاض أرباحهاد وأحيانا قد تصل الى حد الخسارة.

٥- حدوث تغير فى رغبات المستهلكين وأذواقهم ودخولهم.

*بعد هذا العرض للتغييرات الخارجيه يتضح لنا أنها قوى خارجيه تتعرض لها المنظمه ويجب عليها أن تكون أكثر مرونه مع هذه التغييرات عن طريق قيامها بإحداث تغييرات داخليه تناسب وتواكب التغييرات الخارجيه .

ب- التغييرات الداخليه:

- هى التغييرات التى تحدث فى البيئه الداخليه للمنظمه وينتج عنها تغيرات فى أجزاء ومكونات المنظمه وتتمثل فى :

١-تغيير فى مراحل وخطوط الإنتاج.

٢- تغيير فى منتجات أو خدمات المنشأه .

٣- تغيير فى معدات وأجهزة وآلات المنشأة .

٤- تغيير في أسلوب الإدارة «تخطيط، تنظيم ، توجيه، رقابه، ....الخ » .

٥- تغييرفى وظيفة المنشأة «إنتاج، تسويق، تمويل،...الخ»

٦-تغيير فى معايير العمل وسياسات ولوائح المنشأة.

***صور وأشكال التغييرات :**

- تتعدد صور وأشكال التغييرات وينتج عنها خلق حاله من عدم التوازن وقيام العاملين بمقاومتها وسوف نعرض لأهم هذه التغييرات:

١- تغييرات في الأجهزة والمعدات والتكنولوجيا المستخدمه في المنظمه:

- إن التقدم العلمى والتكنولوجي الحادث على مستوى العالم يدفع الإدارة إلى إدخالها والمتمثل فى إحداث تغييرات فى الآلآت والأدوات والمعدات المستخدمه لمواكبة هذا التقدم وقد يكون التغير بهدف تحسين مستوى الأداء ورفع الكفاءة.

- قد تواجه التغييرات التى أحدثتها المنظمه مقاومة من العاملين اعتقاداً منهم بأنه سوف يؤثر سلباً على مستقبلهم وحاجاتهم الأساسيه ويدفع المنظمة إلى تخفيض نسبة العاملين والإستغناء عنهم ويرجع سبب هذا الإعتقاد عدم الوعى والإدراك والجهل بما سيحققه من فائدة فى المستقبل عليهم وعلى المنظمه.

- وهنا يقع على عاتق الإدارة الواعيه مسئوليه إحداث هذا التغير وتبصير العاملين بما سيعود عليهم من فائدة حتي تقلل من حدة المقاومة التي يبديها العاملين بسبب تخوفهم من إحداث التغيير ويتحقق ذلك عن طريق عقد الندوات واللقاءات والإجتماعات والمؤتمرات مع ممثلين عن العمل أورؤسائهم ولكي تأتي هذه الإجتماعات واللقاءات الثمار المرجوه منها لابد من وجود علاقه طيبه بين الإداره والعاملين .

٢-تغييرات في أسلوب وطرق العمل:

- إن الشخص الذى يتعود على بعض الأساليب والطرق فى بداية حياته تعد جزءاً منه وتسيطر عليه ويلتزم بها أثناء قيامه بأداء أعمال معينه فإذا كانت هذه العادات سليمه فإنها تمكنه من آداء نفس الأعمال بصورة متكررة ويمكنه تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة والمهارة فيها .

- عندما تقوم الإدارة بإدخال تغييرات فى أسلوب وطريقة العمل الذى تعود الفرد على آدائه بأساليب متعلمه سابقا- هذه الأساليب الجديدة تقابل بمقاومه شديده من قبل الفرد إعتقاداً منه أن هذه الأساليب والطرق تؤثر سلباً على كفاءته ومستوى انتاجيته بجانب إعتقاده بأن هذه التغييرات قد تقف عقبه أو حجر عثرة تعوق آداء عمله بطريقه سليمه وبالتالى يؤثر ذلك على مكانته بالمنظمة وكفاءته وبذل المزيد من الجهد والطاقه لإكتساب هذه الأساليب والطرق الجديدة.

٣- حدرث تغييرات في الأشخاص:

– يعد هذا التغيير من أكثر صور التغيير حدوثا والتى تقابل بمقاومه شديده من قبل العاملين بالمنظمه ويقصد به نقل العاملين من إشراف رؤساؤهم المباشرين إلى رؤساء جدد مما يجعلهم يعانون من التوتر ويشعرون بالقلق والخوف من أسلوب تعامل الرئيس الجديد معهم.

– تتوقف درجة المقاومه على مدى الإرتياح والرضا عن الرئيس الجديد.

–عندما يعجز الرئيس الجديد عن السيطرة ويفقد قدرته فى إدارة العمل يدفع المرؤسين إلى مقاومه هذا التغيير أو يقدمون على تقديم طلبات نقل إلى أماكن عمل أخرى .

٤- التغيير في التنظيم:

– يقصد بالتنظيم بأنه الهيكل الذى يقوم بتوضيح مواقع الوظائف المتعدده للمشروع « إنتاج، تسويق ، تمويل، أفراد، ...الخ » وأيضا يحدد أسلوب العلاقه بين هذه الوظائف والإدارة والأقسام والوحدات والأفراد داخل المنظمه علاوة على ذلك يوضح حجم السلطه الممنوحه والمسئوليه المعطاه لكل جزء داخل المنظمه علاوه على كثير من المهام الأخرى مثل إنسياب وتدفق المعلومات والأفكار والبيانات بين الإدارة والأفراد وخط التسلسل الرئاسى كل هذه المكونات لاتظل على وتيره واحده وإنما يحدث بها تغير من وقت لآخر فالتغير قد يشمل :

- الغاء بعض الأقسام أو الإدارات أو إدماجها ./

-مدى مشاركة العاملين فى إتخاذ القرارات .

-قواعد ونظم العمل

-أهداف المنظمــه مما ينتج عنه حــدوث تغــيــيــر فى الوظائف والأنشطة.

-خطوط الإتصال وتبادل المعلومات .

-الآلات والمعدات والأجهزة والخامات ورأس المال .

* هذه التغييرات قد تواجه بمقاومه من قبل العاملين بسب عدم إدراكهم ومعرفتهم بما سوف يحدث من نتائج متوقعه من هذا التغير مما يدفع البعض منهم إلى الإعتقاد بأن هذا التغيير ينعكس سلباً عليهم على سيبل المثال فقدان مركزهم ومكانتهم ، ...الخ مما يؤدى إلى ظهور حاله من عدم التوازن ومقاومة هذا التغيير.

- طرق إدخال التغيير للمنظمة:

- إن إحداث تغيير في أى منظمه لابد أن يكون هناك قوه تدفعه وتوجهه داخل المنظمه وفى الغالب تكون الإدارة العليا خلف هذه القوه الدافعة..

- لقد أثبتت البحوث والدراسات بأنه لايمكن حدوث أى تغيير بدون أن تباركه وتساندە وتدعمه الإداره العليا وتوافق عليه وهذه القوه

من أعلى إلى أسفل وهناك قوه أخرى من أسفل « المستويات الإدارة الأدنى » إلى أعلى وهناك طريقه ثالثة فى الإتجاهين وسوف نعرض لطرق التغيير:

١- من أعلى لأسفل:

- تقوم الإدارة العليا غالبا بإحداث هذا التغيير عن طريق إستخدام المنهج العلمى فى حل المشكله عن طريق تحديد المشكله ومعرفة العوامل والأسباب التى أدت إلى حدوثها ثم وضع الحلول والمقترحات الآزمه للحل مستعينه بذلك بالاستشار يين ويتم تنفيذ الحلول والمقترحات من خلال إصدار التعلميات والأوامر أو إدخال تكنولوجيا جديده أو حدوث تغيير وتبديل فى المناصب والقيادات ، ... إلخ .

- هذه الطريقه تحقق السرعه فى إدخال التغيير وتنفيذه إلا أن لها جوانب سلبيه متمثله فى إنخافض المساندة والتأييد من قبل المستويات الإداريه الدنيا، تؤدى إلى إنخافض الروح المعنويه للعاملين بالمنظمه.

٢- من أسفل لأعلى:

- يحدث التغيير من المستوى الإدارى الأدنى قد يكون ذلك مباداه منه أو بناء على طلب الإدارة العليا .

- يتمثل التغيير فى هذه الطريقه فى إكساب العاملين معلومات وخبرات ومعارف ومهارات جديده من خلال تدريبهم عليها - أو

الإستعانه بجماعات إستشاريه لتقديم الحلول والمقترحات التى تؤدى إلى تطوير آداء العمل وتحسينه.

والتغيير الحادث فى هذه الطريقه يكون على نطاق ضيق بعكس التغيير الحادث فى الطريقه من أعلى لأسفل- وفى نفس الوقت تطبيق التغيير من أسفل إلى أعلي لايتسع نطاقه وينتشر تطبيقه إلا بعد تدعيمه من الإدارة العليا.

٢-بالمشاركه:

- فى هذه الطريقه يقع عبء التغيير على عاتق كل من الإدارة العليا والعاملين فى المستوى الإدارى الأدنى حيث يقوم كلا منهما بجمع المعلومات والحقائق عن المشكله وتحديدها ومعرفه العوامل والأسباب التى تؤدى إلى حدوثها ثم وضع المقترحات والحلول التى تؤدى إلى التغلب عليها ثم بعد ذلك تنفيذ تلك الحلول والمقترحات وبالتالى يتحقق التغيير.

*** العوامل التي تؤدي إلي مقاومه التغيير:**

- تتعد العوامل والأسباب التى تدفع بالأفراد إلى مقارمة التغيير وسوف نعرض لأهم هذه العوامل وهى:

١- عوامل إقتصادية :

- يعد من الأسباب والعوامل التى تدفع العاملين داخل المنظمه إلى مقاومه التغيير حيث يعتقدون أن حدوث التغيير قد يؤدى إلى قيام

المنظمه بتقليل حجم العماله عن طريق الإستغناء عن بعضهم وبالتالى يفقدون وظائفهم مصدر رزقهم مما ينعكس سلبا على مستوى معيشتهم أو قد يعتقدون أنه بسبب التغيير قد تلجأ المنظمه إلى تحويل العاملين بالمنظمــه إلى أعــمــال أو وظائف أخـرى أقل أجـراً مما يؤثر سلبـا على مستوى معيشتهم – هذا الإعتقاد يجعلهم لايثقون فى الدعوة التى تقول إن حدرث التـغـيير يؤدى إلى خلق وظائف جديده فى أماكن ومواقع كثيره فى سوق العمل ولكن على المدى الطويل.

٢- زيادة أعباء الوظيفة ومتطلباتها:

– يعتقد العامل إن حدوث أى تغيير فى طبيعة العمل يؤدى إلى تحمله أعباء ومتطلبات زياده من أعباء ومتطلبات الوظيفة القديمه التى تعود عليها وتكيف معها منذ فترة طويلة وأتقنها بجانب الوظيفه الجديدة تتطلب بذل مجهود وطاقة لإستيعابها وإتقانها ونسيان خطوات وإجراءات الوظيفه القديمه – وقد أثبتت البحوث والدراسات أن الفرد الذى يشغل وظيفه جديدة يشعر بعدم الأمان والإستقرار هو وأسرته كل هذا يدفع العامل إلى مقاومه التغيير.

٣- الخوف من المجهول:

– هناك بعض الأشخاص يخافون من الأماكن المظلمه أو الأماكن المرتفعه بسبب عدم التأكد – أيضا نجد الأفراد يخافون من التغيير بسبب عدم التأكد حيث أن الطرق والإجراءات الجديدة فى أغلب الأحوال تكون غامضه وغريبه على الفرد حتى فى حالة إحداث التغيير إزدهار

ورقى وتنمية أكثر وضوحاً عن الطرق والإجراءات القديمه كل ذلك يدفعهم إلى مقاومه التغيير.

٤- شعور الفرد بأن علاقاته الإجتماعيه في خطر:

– يعتقد الشخص أن حدوث تغيير يهدد علاقته الإجتماعيه مع زملائه ورؤسائه حيث يرى أن التغيير قد يدفع المشرف الجديد إلى إتباع نماذج جديدة من العلامات الغير رسميه أو على الأقل عدم الإهتمام بنماذج العلاقات الإجتماعيه مما يجعل العامل يفقد توازنه وبالتالى يقاوم عمليه التغيير.

٥- الخوف من خلق فرصه اكبر للرقابه:

– إن حدوث التغيير فى أغلب الأحوال يكون مصحوبا بتعليمات، قوانين ، قرارات جديدة مما يجعل العاملين يقعون تحت ظروف غير عاديه من قبل المشرفين والإدارة العليا حيث نجد قيام أحد الأشخاص فجأه بمتابعة ومراجعة مما يؤدونه من أعمال أول بأول ويقوم بإصدار التعليمات والأوامر أكثر مما تعودوا عليه كل ذلك يؤدى إلى إنقاص إحساس الفرد بالإستقلال وتحقيق ذاته مما يدفعه إلى مقاومة التغيير.

***صور مقاومة التغيير:**

– تتعدد صور مقاومة العامليين للتغيير المتمثل فى إنخفاض الإنتاج، إرتفاع نسبة الغياب ، زيادة نسبة الحوادث ، كثرة التذمر والتمرد والإحتجاجات والرفض ، سوء العلاقه وكثرة الخلافات والنزاع

والشجار بين العاملين وبعضهم من جهة ومن جهة بينهم وبين الإداره ، الإضراب عن العمل وتعطيله.

*** الوسائل التي تستخدم في مقاومة العاملين للتغيير:**

١ – تحقيق الإتصال الفعال بين الإداره والعاملين عن طريق إشراك العاملين فى إحداث التغيير فى مراحله المختلفه مثل أخذ آرائهم فى التغييرات المقترحة، الدراسات المبدئيه، إجراء التعديلات وطرق التنفيذ ومدى موافقتهم عليها.

٢ – يجب على الإدارة أن تقوم بتقديم المعلومات والبيانات الكافيه عن التغييرات المقترحه والأسباب والأهداف التى تدعوا إلى إحداثها فى المنظمه وآثارها على المنظمة والفرد.

٣– يجب على الإدارة إتباع الأسلوب الديمقراطى أثناء مناقشه عملية التغيير عن طريق إعطاء الفرصه لممثلين للعمال إبداء رأيهم ومقترحاتهم ومناقشتها بصوره أكثر موضوعيه وواقعيه وإختيار أصوبها والإجراءات والطرق الواجب إتباعها لإحداث التغيير المراد تنفيذه بالمنظمه.

٤ – مشاركة العاملين فى مناقشه إحداث التغيير يؤدى الى إحداثه على أكمل وجه حيث أن المشاكة تؤدى إلى تبصير العاملين بطبيعة إحداث التغيير والفوائد التى تعود عليهم مما يزيل من نفوسهم الخوف ومقاومه التغيير ويكون دورهم أكثر فاعليه وإيجابيه فى إحداث التغيير.

الفصل التاسع

الإتصال

- مقدمه
- مفهوم الإتصال
- مفهوم الإتصال بالنسبه للإداره
- أهميه الإتصال بالنسبه للإداره
- مقومات الإتصال
- طبيعة وخصائص عملية الإتصال
- عناصر عملية الإتصال
- أنواع الإتصال
- عوائق الإتصال

- مقدمة :

– يعد الإتصال عصب الحياه حيث أنه يلعب دور حيوى في شتى المجالات وبصفه خاصه فى مجال الإدارة حيث أنه لايمكن لأى إدارة أن تحقق أهداف المنظمه بدون عملية الإتصال لأنه يعد وسيلة نقل المعلومات ذات الصلة بالقرارات وهى العنصر الأساسى فى تنفيذها .

– يتحقق عن طريق عملية الإتصال التفاعل الإجتماعى بين الأشخاص بعضهم ببعض من جهة ومن جهة بين المنظمه والأشخاص ومن جهة ثالثه بين المنظمه والمجتمع الخارجى سواء المحلى أو الدولى – ومن هنا يتضح لنا أهمية عملية الإتصال وبالتالى لابد من تنظيمها والعمل على أن تؤدى وظيفتها على أكمل وجه بحيث تنساب المعلومات بيسر وسهوله وبصفه مستمرة بين مختلف مستويات التنظيم فعند حدوث خلل فى عملية الإتصال مثل ضعفها أو توقفها أو وجود عوائق تعوق إنسياب المعلومات إنعكاس ذلك سلبا على المنظمه .

*** مفهوم الإتصال:**

يعرفه هوفلاند بأنه « العمليه التى ينقل بمقتضاها الفرد القائم بالإتصال (مثيرات) رموز لغويه فى الغالب بهدف تعديل سلوك الآخرين مستقبلى الرسالة » [1] بينما يعرفه لندرج بأنه « ليس مجرد

(١) محمود فتحى عكاشة ، مدخل الى علم النفس الاجتماعى ، مطبعة بل برنت للطباعه والتصوير، القاهره ، ١٩٩٧ ، ص ٢٥٧.

توصيل بل هى عمليه تفاعل تتم عن طريق إستخدام الرموز فالرموز قد تكون حركات أو صور أو لغه أو أى شئ آخر يعمل كمبنه للسلوك »[1] في حين يعرف بأنه « العملية التى من خلالها يحدث تفاعل بين كل من المرسلون والمستقلبون للرسائل فى إطار إجتماعي معين »[2] كما يعرفها المؤلف بأنه « العمليه التى خلالها يتم تدفق وتبادل الخبرات والمعارف والمهارات والأفكار والمعلومات والقيم والعادات والتقاليد والمعتقدات والمشاعر على مختلف الإتجاهات بين وحدات المشروع المختلفه هذا من جهه ومن جهه أخرى بين المشروع أو المؤسسه أو البيئه الخارجيه والعكس ويتم هذا التبادل لتنسيق الجهود وتبادل وجهات النظر والآراء والأفكار والمعلومات والمهارات والمعارف المتعلقه بالعمل ومشاكله حتى يتم تحقيق التفاهم بين العاملين بالمشروع وإحداث التأثير والإستجابه المطلوبه لديهم:

*** أهمية الإتصال بالنسبه للإداره:**

١- فمن خلال إنسياب المعلومات والمعارف والآراء والأفكار والإتجاهات والخبرات وتدفقها بين الأفراد وبعضهم من جهه والأفراد والمنظمه من جهه أخرى والمنظمه وجمهورها الخارجي وبالعكس جهة ثالثه يتم التأثير وحدوث الإستجابه التى تسعى المؤسسه أو المنظمه إلى

(١) جيهان وشتى ، الأسس العلميه لنظريات الإعلام ، دار الفكر العربى ، ١٩٧٥٥ ، ص ص : ٤١ : ٤٣.

(2) GERBNER, G- MAss MEDiA HUMAN coMMUNicATioN HEoRy ; iN F.E.X. DANCE (ED) HUMAN CoMMUNicATioN THEORy , NEw yoRK : 1967, p. 43.

تحقيقها .

٢- تمكن الإدارة أن توضح للمستوى الأدنى من العاملين أهداف المنظمه وخططها وسياستها وأسلوب وبرامج العمل.

٣- تمكن الإداره من معرفه آراء العاملين بالمنظمه وإتجاهاتهم ومقترحاتهم وشكواهم مما يمكنها من االتنبؤ والتوقع عما سيكون عليه سلوكهم فى المستقبل بالتالى تكون قادره على التحكم فيه وإحداث التأثير المطلوب .

٤- تمكن الإداره من معرفة آمال وطموحات وتطلعات الجماهير مما يجعلها تبذل قصارى جهدها إلى تحقيقها.

٥- تعد عملية الإتصال قلب العمليه الاداريه حيث أن إتخاذ القرار لايصبح مثمر وغير مجدى دون أن تكون هناك وسيله لنقله وتوصليه إلى كافة المستويات والأشخاص التى يهمها هذا القرار وعند وصوله إليهم يحدث التفاعل وينتج تصرفات وإجراءات وربما صدور قرارات أخرى يصدرها الآخرون.

٦- يتيح الإتصال للمنظمه فرص النمو عن طريق معرفة المتغيرات الحادثه المرتبطه بعناصر الإنتاج فى سوق المنافسه الحرة ولايتحقق ذلك للمنظمه إلاعن طريق إلتحامها بالعالم الخارجى وذلك من خلال إستخدام عمليه الإتصال.

٧- تمكن المنظمه من آداء كافة العمليات الإداريه ، إتخاذ

القرار، التنظيم ، التوجيه ، الرقابه ،...الخ » على أكمل وجه.

٨- تنمى روح الفريق داخل المنظمه مما يؤدى إلى خلق التماسك بين مكوناتها وبالتالى تتمكن المنظمه من تحقيق الأهداف الموكله لها ويتم ذلك عن طريق قيام وسائل الإتصال بنقل المعلومات الصادقة عن ظروف وطبيعة العمل مما يمكن جميع العاملين بأن يكونوا على علم بكل صغيره وكبيره داخل المنظمه التى ينتمون إليها.

*ومن هنا يتضح لنا أنه يترتب على عملية الإتصال صدور قرارات وخلق نشاط وتوجيه وتنسيق وتتبع نتائجه وفى النهايه تقويمه.

***مقومات الإتصال :**

-لكى تتحقق لعملية الإتصال النجاح لابد أن ترتكز على مجموعه من المقومات أو الركائز وهى:

١- لابد أن تكون الفكرة المراد نقلها واضحه ومحددة فى ذهن المرسل .

٢- يجب أن يتوافر للمرسل القدرة على نقل هذه الفكره بأسلوب واضح بعيداً عن الغموض واللبس.

٣- يجب أن يكون الشخص المستقبل مستعدو مهيأ لإستقبال الفكره التى يقوم المرسل بإرسالها.

٤- يجب أن يتوافر للشخص المستقبل القدرة على فهم وإستيعاب فحوى الرساله « المعنى المقصود ».

٥- يجب أن يتوافر للمستقبل القدرة على تنفيذ ما جاءت به الرساله.

٦- إزالة العوائق والحواجز التى تعترض الرسالة أثناء عملية الإتصال.

***طبيعة وخصائص عمليه الإتصال:**

أ- الديناميكية:

- تمتاز عمليه الإتصال بالديناميكيه أى أنها فى حالة تغير دائم وليس لها نقطه بدايه ونهاية محددة - وتتم فى تتابع غير منتظم وعناصرها تتفاعل مع بعضها.

ب- ذات إتجاهين:

-يقصد بالإتجاهين أن هناك مرسل ومستقبل وأن عمليه الإتصال لاتحدث بين طرف واحد ولابد أن يشاركه طرف آخر ولكى تتم عملية الإتصال يجب أن يفهم المستقبل الرساله- وأحيانا يتم الإتصال بين الطرفين وقد يفهم المستقبل الرساله بطريقه غير التى يقصدها الراسل وقد يرجع لإسباب كثيرة تتعلق بالمستقبل مثل «خبراته، إتجاهاته، معتقداته، إيطباعاته عن المرسل، ...الخ» - وهنا يجب على الإدارة أن تكون على علم ودرايه بأسباب التشويش حتى يتم إزالته ويتحقق الإتصال الفعال ويتم ذلك عن طريق إدراك المستقبل الرساله كما لو كان هو المرسل وفى نفس الوقت يكون المرسل مستقبلالها أى يجب

أن تكون عمليه الإتصال ذات الإتجاهين.

- تتعدد مستويات الإتصال فقد تكون بين:-

١- بين شخصين مثل الإتصال بين الرئيس والمرؤوس ، بين البائع والمشترى ، ....الخ.

٢- بين فرد ومجموعة مثل الإتصال بين رئيس مجلس الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة ، إتصال رئيس مجلس الشعب بأعضاء مجلس الشعب ، بين المعلم وتلاميذه فى الفصل، ...الخ.

٣- بين مجموعة وأخرى مثل الإتصال بين الأقسام المختلفه داخال المنظمه أو الإدارات ، ...الخ.

جـ- عملية إدراكيه وتفسيريه:

- شرط أساسى لكى تؤدى عملية الإتصال الأهداف المرجوة منها يجب أن يفهم المستقبل الرساله ويدركها بالمعنى الذى يدركه المرسل وأن عملية الإدراك تؤثر فيها مجموعه من العوامل الذاتيه مثل « ميول ، دوافع ، قيم ، معتقدات . إتجاهات ، خبرات ، معارف ، مهارات، ....الخ » الفرد .

- ولذلك يجب على المرسل قبل أن يقوم بإرسال رسالته لابد من تفهم كل هذه العوامل الذاتيه للمستقبل - وبناءاً على هذه المعلومات يتم إعداد الرسالة وصياغتها بالطريقه والإسلوب والوسيله والوقت المناسب التى تمكن المستقبل فهمها وإدراكها كما لوكان هو المرسل.

د ـ العموميه والشمول:

– تتسم عمليه الإتصال بالعموميه والشمول أى أنها تشمل جميع الأفراد والجماعات فهى ليست قاصرة على فرد دون فرد آخرأو جماعة درن أخرى كما أنها ليست قاصرة فقط على داخل المنظمه أو خارجها بل تتم داخل المنظمه وخارجها وجميع الأفراد بكافة مستوياتهم عاملين ومديرين فى أشد الحاجه إلى عملية الإتصال لإشباع رغباتهم وحاجاتهم أو لإنجاز أعمالهم بكفاءة وتحقيق أهداف المنظمة.

هـ ـ عملية هادفة:

– عملية الإتصال ليست هدف فى حد ذاتها وإنما وسليه لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف وتتمثل هذه الأهداف فى الاستعلام، الأخبار، التأثير.

*عناصر عملية الإتصال:

–تحتوى عملية الإتصال على خمسه عناصر لكي يتحقق فى النهايه نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل وفهمها بالمعنى الذى يقصده المرسل مما يؤدى إلى تحقيق الإستجابه المطلوبه لديه وهذه العناصر كالآتى: ـ

١ - المرسل «المؤثر» SENDE :

هو الذى يبدأ بعملية الإتصال أى أنه صاحب الرساله المراد نقلها إلى الآخرين ويقوم بالتأثير فى مشاعرهم وأحاسيسهم وعقولهم ولكى

يتمكن المرسل من نقل رسالته بصورة جيده لابد:

١ - أن يكون لديه المهارة فى الحديث والحوار والقدرة على التعبير عن طريق إستخدام تعبيرات الوجه أو المهاره فى الكتابه.

٢- لابد من توافر الخبره والمعرفه السابقه عن موضوع الرساله لأن بدون ذلك لا يمكنه نقل الرساله إلى المستقبل بصورة جيده.

٣- التخطيط المسبق لعملية الإرسال يوضح فيه هدف الإتصال وأسلوب الإتصال الذى يحقق هذا الهدف حيث لابد أن يكون سهل وواضح حتى يمكن للمستقبل من فهمها وإستيعابها ويتحقق ذلك عن طريق إختيار اللغه التى تتناسب مع مستوى المستقبل من حيث المستوى « الثقافى ، الإجتماعى ، طموحاتهم ، آمالهم ، قيمهم ، معتقداتهم، دوافعهم، مشاكلهم ، أهدافهم ، ...الخ.

٤- يجب على المرسل إختيار الوقت المناسب لنقل الرساله إلى المسقبل بما يتفق مع ظرف وطبيعة عمله والمؤثرات الداخليه والخارجيه التى تؤثر على فهمه لمضمون الرساله.

٥- يجب على المرسل التأكد من مدى فهم المستقبل للرسالة كما يريد حتى تتحقق الإستجابة المطلوبه.

٢- الرسالة « MESSAGE »

- تعد الرسالة لب عملية الإتصال وتأخذ صوراً مختلفه فقد تكون « فكره، رأى ، معلومه ، ...الخ » ـ يرغب المرسل إرسالها إلى

المستقبل بهدف التأثير على سلوكه « BEHAVIOUR » وإكسابه معارف ومعلومات جديده أو إحداث تغيير فى إتجاهاته « TTiTUDES» ولكى تحقق الرساله الهدف المطلرب منها يجب أن يراعى الآتى:

– صياغه بأسلوب بسيط واضح بعيداً عن الغموض واللبس وإختيار الألفاظ والكلمات التى يفهمها المستقبل .

–يجب أن تحتوى الرسالة على عنصر الإثارة والتشويق لجذب إنتباة المستقبل وإهتمامه.

– يجب إختيار الوسيله الأكثر تعبيراً وتأثيراً وفاعليه على المستقبل وتتعدد الوسائل فتشمل « المقابلات الشخصيه ، عقد المؤتمرات والندوات واللقاءات ، التليفون ، الخطابات ، اللجان ، ...الخ.

– يجب أن تحمل الرموز المستخدمه فى الرساله معنى واحد للطرفين المرسل والمستقبل وكلما كانت نسبة الإتفاق على المعنى مرتفع بينهما كلما زا د الفهم المشترك بينهما وتحقق الإستجابه المطلوبه وبالتالى تحقق الهدف المطلوب.

٣- المستقبل« RECEIVER»:

–يقصد به الشخص أو الجهة المراد تزويدها بالمعلومات والخبرات والمعارف والأفكار – ويبدأ المستقبل بإستقبال الرسالة من خلال حواسه المختلفه ثم بعد ذلك يقوم بإختيارالأفكار والمعلومات والمعارف وتنظيمها تم بعد ذلك يبدأ فى محاولة تفسيرها وإعطاء معنى أو دلاله لها

مستخدما ما لديه فى الذاكره مسبقا من معلومات ومعانى وأفكار.

– إن فهم وإدراك الرساله يختلف من فردلآخر ويترتب على ذلك أن المعنى الذى يصل إلى المستقبل قد يختلف أحيانا عن المعنى الذى يقصده المرسل ولذلك يقع على عاتقه فهم شخصية المستقبل ومركزه ومستواه الإجتماعى والثقافى والإقتصادى وعلى ضوء ذلك يتم إعداد الرساله وتصميمها بالطريقه التى يفهمها المستقبل لأنه إذا تم إعطاء المستقبل أكثر من الواقع من المحتمل فهم الرساله بطريقه خاطئه وأما إذا أعطى إهتمام أقل من الواقع فقد يشعر بالإهانه .

– يوجد مجموعه من العوامل يجب توافرها فى المستقبل حتى تؤدى عملية الإتصال الهدف المحدد لها ويدرك معنى الرساله بالمعنى الذى يريده المرسل وهى:.

١– أن يتوافر لدى المستقبل الإستعداد لإستقبال الرساله .

٢– أن يكون لدى المستقبل إهتمام كافى بموضوع لرساله .

٣– أن تترافر لديه المهارات التى تمكنه من فهم الرساله مثل مهارة القراءه فى حالة إذا كانت الرساله مكتوبه ، مهارة الإستماع فى حالة إذا كانت الرساله مسموعه بجانب ذلك تكون لديه القدره على التفكير المنطقى وإدراك العلاقات .

٤– يجب أن تكون هناك علاقه طيبه بين الطرفين « المرسل والمستقبل» والثقه المتبادله .

٥- يجب أن يكون لدى المستقبل خبره سابقه عن الرموز التى تصاغ بها الرسالة.

٦- يجب أن يتطابق مضمون الرسالة مع دوافع وحاجات وخبرات المستقبل حيت يؤدى ذلك إلى زيادة فهم الرساله وإستيعابها عكس الرسالة التى تتناقض مع خبرات ودوافع وحاجات المستقبل فقد يحاول أن يبتعد عنها ويتفاداها أو يفهمها بطريقه تتفق مع مالديه من خبرات ومهارات ودوافع وبالتالى يحدث تشوه فى عملية الإتصال.

٤- الوسيلة «MEDIUM»

- يعد قيام المرسل تحديد الحاجه الى إجراء عملية الإتصال وتحدبد الهدف المراد تحقيقه من هذه العمليه وبعد قيامه أيضا بدراسه رغبات المستقبل وحاجاته وإهتماماته وخبراته ومعارفه ومستواه الإجتماعى والثقافى والإقتصادى وصياغة الرساله بطريقة يمكن للمستقبل فهمها كما يريده المرسل يتم تحديد الأداه أو الوسيله الناقله لنقلها إلى المستقبل .

- تتعدد وسائل نقل الرسائل من المرسل الى المستقبل فمنها:

١- الوسائل الشفهيه مثل عقد الإجتماعات ، الندوات ، اللقاءات ، اللجان.

٢- النشر والإعلان بوسائل الإعلان المقروءه مثل الصحف والمجلات ، وسائل الإعلان المسموعه والمرئيه « الراديو ، التليفزيون ،

...إلخ.

٣- الابحاث ، الخطابات ، المذكرات.

٤- التلغراف، الفاكس والتلكس والأنترنت.

- توجد أدوات أخرى غير اللغه لنقل الرساله مثل إستخدام الأرقام، الرموز- مثل الرسائل التى تعتمد على الشفره بالأرقام ولابد أن يكون هناك إتفاق مسبق بين المرسل والمستقبل حول دلالة الرقم.

-ويوجد إتصال ثالث تستخدم فيه تعبيرات الوجه أو الجسم وهو ما يسمى بالإتصال غير اللغوى مثل :

١- إستخدام اليد فى الإشارة.

٢- تعبيرات الوجه مثل لغة العين، إتساع حدقة العين يدل على الخوف أوالتعجب ، الدهشه ، الإعجاب، ...الخ.

* أثبتت البحوث والدراسات أن الاتصال غير اللغوى مثل تعبيرات الوجه ولغة الجسم أقوى تأثيراً من إستخدام وسيلة الإتصال اللغويه وأن مصداقياتها أكبركما يمكن للمرسل أن يدرك بسرعة مدى قبول المستقبل للرساله ومدى جذبها لإنتباهه وعلى ضوء هذه المعلومات يمكن للمرسل إجراء تعديلات فى مضمون الرسالة عندما تكون هناك حاجه إلى ذلك.

- يستطيع المدير أن يستخدم جميع الوسائل أو بعضها سواء إتصالات كتابيه أو شفهيه أو شخصيه أو غير شخصية أن يفهم أن

مـايصلح لموقف قـد لايصلح أو يكون قليل الفـاعليـه فى مـوقف آخـر وبالتالي يجب على المرسل أن يختار الوسيله الأكثر فاعليه وتأثيراً على المستـقبل وتحقق الهـدف من عـملية الإتصـال ويوجد مجـمـوعه من العوامل يتوقف عليها إختيار الوسيله وهى :ـ

١ - التكاليف والنفـقـات التى تتطلب إستخدام الوسيله مقـارنة بالهدف المطلوب تحقيقه.

٢- سمـات وخصائص المستقبل من حيث « العدد ، الإنتشار ، العادات الإتصاليه ».

٣- درجة وأهمية عنصر الوقت بالنسبه لموضوع الرسالة.

٤- مدى مـا تحقـقه الوسيله من تأثير على المستقبل حيث يتم إختيـار الوسـائل الأكـثر ملائمة لمضـمـون الرساله ولأكـثر تأثيراً على المستقبل .

* وفى النهايه من الأفضل إستخدام أكثر من وسيله لنقل الرساله حتى تكون عـملية الإتصـال أكثر فاعليه وتأثيراً حيث أثبتت البحوث والدراسات أن المستقبل يكون أكثرقدره على فهم وإستيعاب الرساله إذا كـان يسمعهـا ويشاهدها فى وقت واحد .ـ والرساله المرئيه أكثر تأثيراً وفاعليه من الرساله الشفهية.

٥- المعلومات المرتده « التغذيه العكسية »:

- لكى يتـحـقق المرسل من مـدى نحـاج عـمليـة الإتصـال وأن

المستقبل قد إستوعب وفهم الرساله بنفس المعنى الذى يقصده لابد من معرفه رد فعل المسقبل خيث أنه بعد إستقبالها يقوم بتحليلها وتفسيرها ثم الإستجابه لما جاءبها ـ ففى حالة عدم إستيهابها وفهمها فسوف يقوم بردها الى المرسل لأدخال تعديلات عليها أو توضيحها أو تغييرها.

*** الضوضاء « التشويش »:**

– تؤثر الضوضاء أو التشويش على درجه جودة وفاعلية الإتصال وفى أى عنصر من عناصرها الخمسه السالفة الذكر مما يؤدى إلى حدوث تحريف فى معنى الرساله وعدم وضوحها وتتعدد مصادر وصور التشويش فقد يكون راجع إلى :

– المرسل عندما يقوم بإعطاء معلومات ومعارف خاطئه غير صادقة

– وجود أخطاء مطبعيه ، لغويه ، ...إلخ.

– مستوى محتوى الرساله لايتناسب مع مستوى ثقافة وحاجات وإهتمامات المستقبل .

إرسالها فى وقت غير مناسب وبوسيله غير ملائمه.

***أنواع الإتصال :**

– يوجد تصنيفات عديده للإتصال فمنها الهابط أى من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى ومنها الصاعد من المستوى الدنيا إلى المستوى الأعلى ومنها الإتصالات الأفقيه وهى تدفق المعلومات والأفكار بين الأقسام والإدارات والأفراد فى نفس مستوى إدارى واحد بالمنظمه

ويعد أهم أنواع الاتصالات داخل المنظمه:

وسنتناول نوعين من تصنيفات الإتصال وهما :

أ - الإتصال الرسمي FORMAL COMMUNICATION

– عبارة عن إتصال مباشر بين كل من المرسل والمستقبل ويجب أن تتدفق المعلومات والأفكار والتعليمات والأوامر من أعلى إلى أسفل أى من المستوى الأعلى إلى المستوى الذى يليه حتى تصل قاعدة الهرم التنظيمى داخل المنظمه وبالتالى فإن الإتصالات الرسميه تقوم بتحديد:

١– «المستويات الإداريه الموجودة داخل التنظيم.

٢– مقدار السلطات والمسئوليات المرتبطة بكل مستوى.

٣– الأفراد الذين يقع على عاتقهم عبء إرسال وإستقبال المعلومات.

٤– نوعيه المعلومات التى يتم تداولها فى نطاق كل مستوى» [١].

***ويأخذ الإتصال الرسمي عدة أشكال فمنها:**

١ - الإتصال اللغوي:

– أى يتم الإتصال بين طرفين مستخدمين اللغه وسيلة وآداه للإتصال وقد يكون شفوى وكتابى ودلت البحوث والدراسات أن

(١) عايده نخله وآخرون : العلوم السلوكيه ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، ٢٠٠١ ، ص ١٢٧ .

الإتصال الشفوى يصلح فى المواقف التى تحتاج إلى إجراء فورى ويكون أكثر فاعليه عند إستخدامة لإعادة الضبط والربط بين العاملين ـ أما الإتصال الكتابى يفضل استخدامة عندما تكون المعلومات المراد نقلها تتصف بالعموميه.

٢- الإتصال الغير لغوي :

–ويقع بين كل من الإتصال الشفوى والكتابى وتتعد أشكاله مثل السكوت ، الإستماع ، الإنصات ، التعبيرات الحركية ، حركات الرأس واليدين والأكتاف والعينين ، التدريب العلمى.

ب- الإتصال غير الرسمي: iNFORMAL COMMUNICATION

يوجد هذا النوع من الإتصال بجانب الإتصال الرسمى ويعبر عن رغبة العاملين فى المنظمه فى الإتصال ببعض لإشباع حاجاتهم الإجتماعيه وأحيانا يحدث تناقض بين من الإتصال الرسمى والغير رسمى ولكنة ذو فائدة للأفراد للدور النفسى الذى يلعبه حيث يمكنهم من التنفيس عن أنفسهم من خلال قيامهم بالتعبير عن آرائهم بدون قيود أو حجر على رأى وبحريه تامة.

***عوائق الإتصال:**

– يقصد بها مجموعة من الأسباب والعوامل التى تقف عقبه وحجر عثره من قيام عمليه الإتصال بآداء هدفها بفاعليه ألا وهو وصول الرساله بالشكل الذى يرغبه المرسل الى المستقبل ويفهمها ويستوعبها وتكون استجابته كما يرغب المرسل وتتعدد هذه العوائق وسوف نذكر أهمها وهى :

-عندما تزيد كمية المعلومات المطلوب نقلها إنخفضت جودة المعلومات التى تتم نقلها مما ينتج عن ذلك زيادة إحتمالات ظهور التكرار فى هذه المعلومات المرسله أو حدوث قصور فيها.

– إنعدام الثقه بين الطرفين المرسل والمستقبل.

– قيام المستقبل بإلغاء بعض لمكونات الرسالة.

– توقيت نقل الرساله يكون غير مناسب أى وقت لايكون هناك حاجه اليها.

– سوء إعداد وتصميم الرساله.

– عدم فهم المرسل لثقافة المستقبل مثل قيمه ، أهدافه ، معلوماته ، معتقداته ، ..إلخ – مما يؤدى إلى حدوث إختلاف فى تفسير المستقبل للرسا له عما يريده المرسل.

– صياغة المرسل للرساله بطريقة تؤدى إلى حدوث تشويش مثل وجود أخطاء مطبعيه ولغويه ، عدم الدقة فى وسائل نقل الرسالة.

– عدم إستخدام وسيلة إتصال مناسبه لنقل الرسالة.

* المراجع العربيه والأجنبيه

أولا :- المراجع العربية:

١- أحمد عبد الخالق ، إستخبارات الشخصيه ، القاهرة ، دار المعارف، ١٩٨٠ .

٢- أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنسانى فى المنظمات ، الإسكندريه، دار الجامعات المصريه - ١٩٧٨ .

٣- أحمد فهمى جلال ، السلوك التنظيمى - كلية التجارة - جامعه القاهره ، ١٩٩٧ .

٤- أحمد ماهر ، السلوك التنظيمى ، مدخل بناء المهارات ، المكتب العربى الحديث ، الإسكندريه ، ١٩٨٦ .

٥- حامد عبد السلام زهران ، علم النفس الإجتماعى ، عالم الكتب ، القاهرة ، ط ٤ ، ١٩٧٥ .

٦- حسام على صالح ، سلوكيات تنظيميه ، مطابع ديجيتال برنت ، القاهرة ، ٢٠٠٠

٧- حسن محمد خير الدين وآخرون ، العلوم السلوكيه ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٨٣ .

٨- عايده سيد خطاب ، إدارة الأفراد فى ظل إستراتيجيات الإدارة دار صفا للطباعه والنشر ، القاهرة ، ١٩٩٢ .

٩- عبد الحميد لطفى ، علم الإجتماع ، دار المعارف ، الطبعه الخامسه القاهرة ، ١٩٧٣ .

١٠- عايده نخله وآخرون ،العلوم السلوكيه ، دار قباء للطباعه والنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠١.

١١- علي السلمى ، السلوك الإنساني في الإدارة ، مكتبة غريب القاهرة.

١٢- كامل متولى عمران ، أساسيات ومحددات السلوك الإنسانى فى المنظمات ، دار الثقافه العربيه ، ١٩٩٨.

١٣- ليلى شحاتـه وآخرون ، العلوم السلوكيه ، مكتبة عين شمس ، القاهره، ١٩٩٥.

١٤- محي الدين حسين ، مفهوم الدافعيه في علم النفس ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٨٨.

١٥- محي الدين حسين ، دراسات فى الدافعيه والدوافع ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٨٨.

١٦- محمد عبد الله عبد الرحيم ، السلوك الإنسانى فى المنظمات ، الشركة العربيه للنشروالتوزيع ، القاهرة ، ١٩٩٤.

١٧- محمد محمد شفيق ، المفاهيم الأساسيه لعلم الإجتماع، القاهرة، أكاديمية ناصر العسكرية العليا ، كليه الدفاع الوطنى ، ١٩٨٤.

١٨- محمد محمد شفيق ، الجريمه والمجتمع ، محاضرات في الإجتماع الجنائي والدفاع الإجتماعي ، الإسكندريه ، المكتب الجامعي الحديث ، ١٩٩٤.

١٩- محمد محمد شفيق ، الإنسان والمجتمع مقدمه فى السلوك الإنسانى ومهارات

القيادة والتعامل ، الإسكندريه ، المكتب الجامعى الحديث ، ١٩٩٧.

٢٠- محمد محمد شفيق ، العلوم السلوكيه « تطبيقات فى السلوك الإجتماعى والشخصيه ومهارات التعامل والإدارة ، المكتب الجامعى الحديث ، ١٩٩٩.

٢١- محمود السيد أبو النيل ، علم النفس الإجتماعى « دراسات عربيه وعالميه » الطبعه الخامسه ، الجهاز المركزى للكتب الجامعيه والمدرسيه والوسائل التعليميه ـ ١٩٨٧.

٢٢- مختار حمزه ،أسس علم النفس الإجتماعى ، دار البيان العربى ، جده ، الطبعه الثانيه ، ١٩٨٢.

٢٣- دينيس تشايلد ، ترجمة عبد الحليم محمود وآخرون ، علم النفس والمعلم ، مؤسسة الأهرام ، القاهرة ، ١٩٨٣.

٢٤- هناءه أحمد السيد أحمد ، دراسات فى السلوك الإنسانى فى التنظيم ، الجزء الثاني ، مكتبة عين شمس ، القاهره ـ ١٩٩١.

٢٥- هانز إيزنك ، ترجمة قدرى محمود حفنى وآخرون ، الحقيقه والوهم فى علم الوهم فى علم النفس ، القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٦٩.

٢٦- سعيد يس عامر وآخرون ، الفكر المعاصر فى التنظيم والإدارة ، الطبعه الثانيه ، الجامعه العماليه ، ١٩٩٩.

ثانيا: المراجع الأجنبيه:

27- COOK , M . , LEVELS OF PERSONALITY , LONDON , HOLT RINE HART AND WINSTON 1984.

28 - EYSENCK H . , THE BIOLOGICAL OF PERSONALITY, SPRINGFIELD C. THOMAS. 1967.

29 - WILSON , G.," PERSONALITY" iN: H.EysENk WILSON (EDS) , A TEXTBOOK OF HUMAN PSYCHOLOGY, BALTIVORE: UNIVERSITY PARX PRESS, 1976.

30 - MALSLOW ,A.H " ATHEORY OF HUMAN MoTivATiON" , PSYCHOLOGICAL REVIEW,HARPER & ROW ,N.4., 19 -195o.

31- VICTOR VROOM,WORK AND MOTIVATION _ N.Y. : JOHN WILOY ,1964 .

محتويات الكتاب

الفصل السابع : الحوافز

الفصل الثامن: التغيير طرقه ومراحلة وأسبابه

الفصل التاسع: الإتصال: